



**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO, DOCUMENTACIÓN Y MEJORES PRÁCTICAS
DEL PROCESO METODOLÓGICO, LAS HERRAMIENTAS Y
MECANISMOS DE ACOMPAÑAMIENTO
DE LA ASOCIACIÓN INCUBADORA PARQUE TEC**

Informe Final

Emilio Zevallos V.
ezevallos@ice.co.cr

San José, Costa Rica

Abril de 2010

INDICE

ANTECEDENTES.....	2
OBJETIVO	3
ALCANCE DEL TRABAJO	3
PROCESO METODOLÓGICO	4
¿QUE ES PARQUE TEC?	6
Objetivos de Parque Tec.....	7
Valores de Parque Tec	7
Políticas de calidad de Parque Tec	7
Compromiso de confidencialidad	8
Los servicios que ofrece Parque Tec.....	8
EL PROCESO EMPRENDEDOR DESDE LA PERSPECTIVA PARQUE TEC, el marco conceptual	11
El proceso de selección.....	13
El proceso de desarrollo emprendedor	15
El desarrollo empresarial	27
LOS ESPACIOS VACIOS	41
BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES	43
HACIA UN NUEVO DESARROLLO DEL MODELO PROFOREM DE PARQUE TEC	59
Metodología.....	61
Los Procesos.....	67
Una propuesta de trabajo futuro	72
CONCLUSIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS, LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO	83

**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO, DOCUMENTACIÓN Y MEJORES PRÁCTICAS DEL PROCESO
METODOLÓGICO, LAS HERRAMIENTAS Y MECANISMOS DE ACOMPAÑAMIENTO
DE LA ASOCIACIÓN INCUBADORA PARQUE TEC**
Informe Final

ANTECEDENTES

Costa Rica es uno de los países de mayor avance económico y social de la región centroamericana. Ello se debe en buena parte al desarrollo de políticas consistentes y estables de desarrollo en áreas como la educación y la salud. Esta perspectiva sin embargo se ha ido modificando a lo largo del tiempo de acuerdo a las nuevas condiciones de los negocios y a las nuevas realidades geopolíticas.

Así, en la década de los 90 se impulsó en Costa Rica un modelo de desarrollo basado en agrupamientos productivos o “clusters” (que son actividades económicas organizadas a modo de cadenas en las que cada eslabón cumple una determinada función de manera integrada al eslabón siguiente de la cadena). De esta forma, el grado de articulación del sector o “cluster”, permite un desarrollo integrado y armónico del sector. En ese sentido, el ejemplo más exitoso reconocido por su fuerte impacto ha sido el del turismo. De otro lado, el “cluster” en alta tecnología desarrolló un modelo piramidal “top-down”, apostando a que los recursos y el empuje de las grandes empresas líderes permearían hacia nuevos emprendimientos del resto de la pirámide. Este resultado ocurrió a medias, logrando en cierto sentido algún desarrollo del sector a nivel local, pero sin el impacto deseado.

A pesar de ello, Costa Rica era considerada en el año 1998 como una de las 15 naciones más pujantes en cuanto a exportación de manufacturas de mediana y alta tecnología. Este logro se debió en gran parte a la Inversión Extranjera Directa (IED), y a las condiciones favorables que el país ofrece al capital foráneo. En suma, Costa Rica contaba con ciertas condiciones –ventajas competitivas- que lo hace un lugar prometedor para el desarrollo de un sector tecnológico pujante.

Durante el año 2004 el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) encargó un estudio que -con financiación del Fondo Italiano de Consultoría-, basándose en la realidad de las pymes de base tecnológica de Costa Rica, identificase y designase uno o más vehículos de inversión y modelos de desarrollo que se adaptasen a la realidad local y a las mejores prácticas de fomento de la empresarialidad dinámica¹.

¹ Se entiende a la empresarialidad dinámica como actividades económicas que generan un alto valor agregado, en sectores orientados al conocimiento, y donde la actividad económica puede generar retornos desde su primer año –al

Con base en dicho estudio se diseñó y aprobó para su financiación el Programa de Promoción de la Empresarialidad Dinámica, con recursos del BID-FOMIN y diversas contrapartes. Este Programa contempla una serie de componentes altamente complementarios, de ejecución en paralelo pero independientes, en el que el proceso de incubación empresarial permite la creación de una masa crítica de nuevos emprendimientos y promover la cultura del emprendimiento (Componente I) que son madurados, gracias a los servicios de aceleración e internacionalización (Componente II), y alimentar las innovadoras facilidades de financiación (Componentes III y IV) contempladas.

El componente I (Incubación de Nuevos Emprendimientos) es desarrollado y administrado por la Asociación Incubadora Parque Tec y tiene por objetivo fortalecer y expandir la primera incubadora privada de empresas de carácter tecnológico en Costa Rica con el fin de generar una masa crítica de emprendimientos de calidad que alimente el resto del Programa.

OBJETIVO

El objetivo de este proyecto es el de analizar, diagnosticar y documentar el proceso metodológico, las herramientas y mecanismos –existentes- de acompañamiento que actualmente se brinda a los emprendedores miembros de la Asociación Incubadora Parque Tec (de ahora en adelante Parque Tec). Lo anterior con el propósito de recomendar mejores prácticas sobre esos procesos, herramientas y mecanismos, así como sistematizar y documentar lo existente de manera integral para su aplicación eficaz y eficiente dentro del parque y para futuras posibles transferencias a terceros interesados.

ALCANCE DEL TRABAJO

Como resultado de la presente consultoría se espera contar con un documento que analice, diagnostique y documente los procesos, herramientas y mecanismos utilizados durante el acompañamiento a los emprendedores incubados y que posteriormente recomiende buenas prácticas sobre ellos. Particularmente, es necesario incorporar en la documentación tanto el trabajo y la experiencia con el Programa de Formación Empresarial (PROFOREM) -cuyo manuscrito base es un componente metodológico principal actualmente utilizado por Parque Tec-, así como la metodología de los Polígonos de Competitividad (que considera una senda de desarrollo emprendedor así como

menos- superiores al 15%, y son en cuanto a tamaño, de entre 20 y 50 trabajadores. Para más información sobre el tema ver Loossens, Rudi (autor). Innovación, Empresarialidad y Capital Intelectual en Pymes de Alto Crecimiento. Estudio realizado sobre pymes de alto crecimiento en Brasil, Chile y México. FOMIN – División de Ciencia y Tecnología, BID. Washington D.C. 2008.

una valoración de sus niveles de madurez). Adicionalmente se revisarán algunas buenas prácticas de herramientas utilizadas en procesos de acompañamiento de incubación existentes en el mercado.

Sobre la base de los procesos anteriormente mencionados, se determinarán las brechas o necesidades de mejora en los procesos, metodologías, herramientas y mecanismos de acompañamiento.

PROCESO METODOLÓGICO

En este punto, es importante señalar que la documentación y análisis de experiencias es un proceso participativo y una reflexión crítica respecto de una experiencia o proceso de desarrollo, que trata de organizar con los involucrados un conjunto de elementos (datos, prácticas, conocimientos, ideas, etc.), en principio dispersos².

El aporte de la sistematización es que es un proceso de “aprender a aprender” más que de “aprender a hacer”, ya que busca asimilar una experiencia y eventualmente replicarla (sea en su totalidad, o sus elementos más representativos), entendiendo la presencia de principios de carácter universal con factores que la hacen única.

La sistematización busca reconstruir y reflexionar sobre las experiencias, vistas como procesos que se desarrollan en un periodo determinado, en las que intervienen diferentes actores, en un contexto económico y social, y en el marco de una institución determinada –en este caso Parque Tec, tratando de recuperar y aprender de las experiencias.

En ese contexto, para la documentación y análisis de la experiencia, la metodología que se sigue busca recoger los procesos, las vivencias y los aprendizajes de los beneficiarios así como las opiniones de otros actores institucionales vinculados a los procesos. Al mismo tiempo, recoge la información disponible a través de fuentes secundarias (documentales). Por ello, para el desarrollo de la metodología se busca abordar la temática desde dos dimensiones:

- Las fuentes de información
- Los actores involucrados

En ese sentido, la información que se recogerá será tanto de primera mano (en este caso de conversaciones directas con actores), como de fuentes secundarias (tales como documentos metodológicos, herramientas, etc.). Para el tratamiento de la información se utilizará tanto el análisis

² Programa Colaborativo COSUDE / CONDESAN (1999). Sistematización de cinco experiencias de desarrollo y manejo de recursos naturales en Cajamarca, Perú. Lima.

documental como las entrevistas en profundidad. Ello ofrecerá un espectro más amplio de información.

La primera etapa se inicia con una indagación primaria que se sustenta en conversaciones con el equipo directivo de Parque Tec, los técnicos responsables de los procesos de acompañamiento (coaching) y seguimiento a los emprendedores, al mismo tiempo que una revisión documental. Posteriormente, se iniciará el contacto con los beneficiarios (emprendedores), para conocer desde la perspectiva de la demanda las condiciones contractuales y efectivas del relacionamiento y los resultados del mismo.

Con base a la información recogida en esta etapa y estas primeras entrevistas no-estructuradas se establece el grueso de la información de base, y con ella, el listado de informantes claves (emprendedores), en donde la información inicialmente recogida se valida o no.

Posteriormente se realizará el análisis de la información recogida y se procederá a documentar algunas buenas prácticas factibles de implementar en el contexto local; así como el desarrollo de las recomendaciones en el plano metodológico.

De esta forma, los elementos del proceso son:

Análisis de Contenido: Comprende una revisión de la documentación existente, la metodología y su aplicación, etc. Este análisis es el insumo básico para el desarrollo de la metodología en la medida que la información que arroja es la que posteriormente se trata de validar mediante el contraste de la información con la de otros actores.

Entrevistas a Profundidad: Este componente se emplea como uno de los mecanismos de validación de la información recogida del análisis de contenido. Para ello, se identifican a actores relevantes en varios ámbitos (como los miembros de equipo ejecutivo de Parque Tec, y los responsables del desarrollo metodológico, con el propósito de ahondar con ellos en la información recogida por el análisis de contenido, o eventualmente introducir nuevos ámbitos al debate. En las que corresponda es necesario establecer cuantificaciones puntuales, probablemente afianzada por medio de documentación complementaria.

De esta forma, el proceso de documentación, análisis y diagnóstico viene siendo la síntesis de información, basada inicialmente en el análisis de contenido y luego validada metodológicamente por entrevistas a profundidad. De esta combinación de técnicas se llega a un producto final, el cual es validado por tres distintos grupos de actores involucrados (beneficiarios, operadores/gestores y agentes intermediarios).

Este es un proceso dinámico e interactivo entre el o la consultor(a), el Presidente, la Coordinadora del Proyecto “Incubación de Nuevos Emprendimientos” y el personal clave de Parque Tec durante el proceso de la consultoría, el cual permite una retroalimentación constante.

¿QUE ES PARQUE TEC?³

La Asociación Incubadora Parque Tec (www.parquetec.org) es una asociación sin fines de lucro fundada en el año 2004 - y cuyo propósito es el de impulsar el espíritu emprendedor de ideas novedosas en el sector tecnológico. En la actualidad se ha convertido en el primer centro potenciador de empresas con aplicaciones tecnológicas en Costa Rica. Cuenta con todos los elementos de servicios e infraestructura física y organizativa para facilitar a las empresas incubadas las condiciones básicas para desarrollarse e introducirse al mercado con éxito.

Durante las primeras etapas de desarrollo de Parque Tec, su mercado meta se orientó hacia los emprendimientos de desarrollo de software. Más adelante –con el inicio de la alianza con el Programa Link (www.teclink.org)– como parte del componente del Programa de Empresariedad Dinámica (patrocinado por el BID/FOMIN), el enfoque se amplió hacia las tecnologías de información y comunicación (TICs). Recientemente (alrededor de los últimos 2 años) y con el propósito de generar una masa crítica de emprendimientos; el espectro se ha ampliado hacia proyectos con alguna aplicación tecnológica (lo cual ha llevado a Parque Tec a tener una mayor diversidad de empresas; por ejemplo, en el sector alimenticio, educación (*e-learning*), desarrollo de software, protección a la biodiversidad, proyectos audiovisuales, etc.), así como hacia empresas con cierto grado de conocimientos y experiencia de negocio. Lo anterior implica que desde el año 2009 Parque Tec también atiende a empresas ya instaladas y operando en el mercado (empresas existentes atendidas bajo la modalidad extramuros).

La declaración estratégica de Parque Tec señala que mediante el esfuerzo e iniciativa privada, se desarrolla un espacio para la generación de una cultura del emprendimiento empresarial, ayudando a promover la incubación y aceleración de empresas en un ambiente innovador y pujante, forjando a través del emprendimiento un modelo de desarrollo económico, social y sostenible.

La visión: Ser una organización sólida, líder en el fomento y desarrollo de emprendimientos que aplican herramientas tecnológicas de última generación para el sector productivo. Apoyamos el desarrollo de negocios y participamos en su abordaje de mercados internacionales, por medio de alianzas estratégicas con empresas sólidas y respetables, que facilitan la comercialización de los productos a compañías de otras naciones, quienes se benefician de un servicio de calidad internacional a precios competitivos.

La misión: Mediante el esfuerzo e iniciativa privada, desarrollar un espacio para la generación de una cultura del emprendimiento empresarial, ayudando a promover la incubación y aceleración de empresas en un espacio innovador y pujante, forjando a través del emprendimiento un modelo de desarrollo económico, social y sostenible.

³ La información de carácter general fue recogida del sitio Web: <http://www.parquetec.org/>

Objetivos de Parque Tec

1. Impulsar, propiciar y desarrollar un modelo de emprendimiento que genere valor agregado para las empresas, con énfasis en las de conocimiento.
2. Generar y promover el desarrollo y el respaldo para emprendedores, que permita crear empresas – especialmente de conocimiento- y fortalecer el mercado de iniciativas empresariales basadas en aplicaciones tecnológicas, con un modelo de emprendimiento.
3. Promover la generación de Capital Social y el desarrollo de emprendedores que contribuyan con la sociedad, originando trabajo en áreas de tecnología.
4. Fomentar la articulación y alianzas estratégicas en la industria del conocimiento basado en aplicaciones tecnológicas, con actores de sector gubernamental, ONGs, academia, gremios y sociedad civil, tanto locales como internacionales.

Valores de Parque Tec

1. **Confianza:** Los emprendedores de Parque Tec, bajo cualquier circunstancia, recibirán los beneficios prometidos.
2. **Integridad:** Los funcionarios de Parque Tec sin excepción, son personas integras y honestas.
3. **Espíritu de servicio:** Los clientes internos (emprendedores incubados) y externos (terceros) siempre recibirán un trato excepcional cuando tengan cualquier contacto con Parque Tec.
4. **Ética:** Toda transacción de Parque Tec será hecha y percibida por todos bajo los más altos estándares éticos.

Políticas de calidad de Parque Tec

1. Los acuerdos convenidos con clientes internos (emprendedores), externos (compradores y proveedores) serán siempre cumplidos en todos sus extremos.
2. Los funcionarios, socios y emprendedores de Parque Tec, sin distinción, conocerán ampliamente los productos que vende la empresa.
3. Los funcionarios y emprendedores de Parque Tec, estarán debidamente capacitados en técnicas de servicio al cliente. La empresa vive y practica una fuerte cultura de servicio.
4. Los funcionarios y emprendedores de Parque Tec, conocerán los procesos y procedimientos establecidos; asimismo, contarán con un conocimiento general de los diversos trámites que se

realizan, como parte de las operaciones ordinarias de la organización. Todo con el propósito de que los clientes no se vean afectados por el desconocimiento del proceso que deba llevar un trámite solicitado.

5. Toda llamada telefónica será contestada en un máximo de cuatro tonos.
6. Todo mensaje será contestado y las llamadas telefónicas serán regresadas.
7. Los clientes recibirán una atención esmerada y se les dará un seguimiento continuo.
8. Toda solicitud de servicio será contestada en un plazo máximo de 24 horas. En los casos en que la resolución del trámite requiera de más tiempo, el cliente debe ser notificado.
9. Toda observación –positiva o negativa- que realice un cliente será precedida de una nota de agradecimiento.
10. Los productos que se brindan aspiran a la plena satisfacción de los clientes. Los clientes no deberán enfrentar ningún tipo de dificultad para hacer uso de sus beneficios.
11. En todo momento se cumplirá con los tiempos de respuesta prometidos.

Compromiso de confidencialidad

Como organización dedicada a convertir ideas en realidades, es necesario generar la confianza entre los emprendedores que las ideas no van a ser sujeto de copia; por ello Parque Tec quiere mantener la tranquilidad del emprendedor: su proyecto o su idea está en buenas manos. Es **su** activo y ellos desean que el emprendedor tenga la confianza y garantía que Parque Tec le apoye a madurar, desarrollar y crecer su idea de forma confidencial y rigurosa.

Los servicios que ofrece Parque Tec

Todos los emprendedores obtienen una serie de beneficios que les permiten una mejor planeación y ejecución de su emprendimiento.

En cuanto a infraestructura: (i) Oficina Modular; (ii) Recepción; (iii) Sala de Reuniones; (iv) Infraestructura de telecomunicaciones (red telefónica, Internet, cuenta de correo-e, fax, fotocopidora, sitio Web); (v) Servicios generales: Agua, luz, limpieza y seguridad; (vi) Imagen Corporativa. Además de Servicios logísticos y administrativos tales como:

- Recepción común de 8 a.m. a 5 p.m.
- Servicios administrativos
- Servicios secretariales

En cuanto al proceso de acompañamiento empresarial, los emprendedores reciben acompañamiento (*coaching*) en: (i) Desarrollo Humano; (ii) Estrategia de Innovación y Mercadeo. En algún momento, también lo hicieron en (iii) Validación de la Estructura Tecnológica.

Adicionalmente, existe un componente de acompañamiento en el área financiera en la que se ofrecen apoyos –aún no formales- pero en proceso de sistematización.

Adicionalmente, Parque Tec ofrece:

1. Un análisis del desarrollo de los comportamientos claves de un empresario exitoso, asociados a los denominados elementos de competencia en desarrollo humano⁴. Aunque en sentido estricto, no es un diagnóstico, si hace referencia a las características deseables de un emprendedor con base en 10 factores individuales.
2. Asesoría en la formulación del plan de negocios aplicado a su empresa (se busca que esta iniciativa se repita cada 12-15 meses), tal como el que se está ejecutando al momento de la presente consultoría. Aunque esta aún no es una ayuda generalizada⁵, se busca que en el futuro este documento se convierta en un requisito para pasar del proceso de pre-incubación al de incubación, o al menos contar con un perfil más o menos trabajado (que implique que el emprendedor conozca e identifique los eslabones de su cadena de valor).
3. Asesoría en áreas específicas y críticas del negocio. Estas asesorías –en general- no se hacen directamente sino por medio de *outsourcing*. De esta forma, si existen necesidades de los emprendedores que no pueden satisfacerse a lo interno, Parque Tec se encarga de buscar a las personas o instituciones que puedan apoyarlos. Esta asesoría se financia en la actualidad a través de los recursos del BID-FOMIN. Sin embargo, una vez que ellos se terminen, no se sabe cómo se podrán financiar.
4. Apoyo en el aseguramiento de la calidad del producto o servicio (*testing*). Con recursos del BID-FOMIN se contrató a una empresa de *testing*⁶ para que revise constantemente la estructura de los prototipos (de los proyectos de los emprendimientos) y averiguar si ellos tienen pulgas (fallas), a lo largo de su construcción. Este mecanismo de aseguramiento de la calidad es el único disponible actualmente, dado que el grueso de los proyectos son de software. En el futuro, con la integración de nuevos temas se analizará la relevancia de contar con un mecanismo de aseguramiento de la calidad a medida.
5. Apoyo en potenciar sinergias entre las empresas internas y externas del entorno de la incubadora. Constantemente se buscan alianzas tanto entre los emprendimientos como también a través de los contactos del equipo de Parque Tec. Adicionalmente (y como parte del proceso de afianzamiento de Parque Tec entre sus clientes) se lleva a cabo una vez por semestre una Asamblea con todos los emprendedores (intra y extramuros). En ella se presentan ellos y sus proyectos (o su grado de avance) y se dialoga sobre temas y problemas de interés (todo lo cual se documenta en minutas y actas).

⁴ <http://www.parquetec.org/es/inicie-su-propia-empresa/eres-emprendedor-/autodiagnostico.html>

⁵ En el pasado se realizó una asesoría para una empresa incubada, y fue básicamente para cubrir un requisito para pedir un préstamo.

⁶ Con *testing* se refiere a las pruebas de los prototipos de los diseños (básicamente software), para evitar que ellos tengan problemas (pulgas), que supongan un malfuncionamiento. El objetivo es que existe un estricto control de calidad antes de que algún producto salga al mercado.

6. Participación en una red de información y contacto con otros emprendedores capacitados por el programa. Aunque no es un mecanismo formal, existe transferencia de experiencia de las viejas generaciones para las nuevas (pero que aún siguen en el parque). El mecanismo no está habilitado para con los que ya salieron del parque. Sin embargo, estas redes han permitido que se den subcontrataciones entre las empresas incubadas y las que ya salieron del parque.
7. Cursos de capacitación presencial en conceptos básicos de gestión empresarial. No es una experiencia permanente pero se está buscando establecer una programación que permita mayor continuidad (se ha hecho solo una vez). En esa línea, y en el corto plazo, se busca hacer una vez más para finalizar el Proyecto patrocinado por BID/FOMIN. Son 5 módulos (se cuenta con una descripción de los contenidos de los cursos):
 - Elementos básicos de organización
 - Toma de decisiones, liderazgo y manejo del tiempo
 - Introducción a la planificación estratégica (planificación orientada por objetivos)
 - Contabilidad básica de gestión y fundamentos de administración financiera
 - Mercadeo de gestión y servicio al cliente
8. Asesoría legal, contable, financiera, comercial. Desde el punto de vista legal se cuenta con el apoyo de un Bufete de abogados Nassar, así como del conocimiento y experiencia de Marcelo Lebendiker (Presidente de Parque Tec) en el ámbito financiero y contable. En el plano comercial, reciben el apoyo del equipo interno. En el pasado, Parque Tec contaba con una comercializadora responsable de todos los emprendimientos. En la actualidad, existe un asesor comercial por emprendimiento. El equipo de Parque Tec sugiere un modelo de estructura comercial utilizando un fondo de capital semilla que le permita a cada emprendedor contratar un asesor de ventas para su propia iniciativa empresarial. Es importante resaltar que la sostenibilidad del modelo esta basada en la generación de ventas por parte del emprendedor, de tal forma que cuanto más venda el emprendedor más le retribuye a la Incubadora a través de la comisión de éxito (*success fee*). Se recomienda una relación uno a uno, (emprendedor - asesor de ventas) donde se permite al emprendedor contratar un vendedor y que se le pague el 100% del salario base, con cargo al fondo de capital semilla) por los primeros 6 meses, el 50% del salario base (con recurso del fondo) por el período de 6 a 12 meses.
9. Facilitación en el acceso a financiación: a través de acercamientos con ángeles inversores, capital de riesgo, microcrédito, crédito bancario, etc. y mediante de una red de contactos para acceso a mercados nacionales e internacionales. Se cuenta con contactos a nivel de otras incubadoras, así como contactos con Link Exportación (manejado por CAMTIC), como responsables de la internacionalización de empresas para el programa Link. Además, Parque Tec maneja un fondo de descuento de contrato, que permite a los emprendedores acceder a montos menores para uso de capital de trabajo. Para este fondo se elaboró un Manual de Procedimientos con todas los requerimientos (ver anexo). También, Parque Tec maneja fondos bancarios (ej: FOCARI del Banco Popular y Desarrollo Comunal) como una organización de segundo piso.

De esta forma, y con base a los apoyos antes señalados, Parque Tec minimiza el riesgo empresarial y maximiza las posibilidades de éxito de la empresa.

EL PROCESO EMPRENDEDOR DESDE LA PERSPECTIVA PARQUE TEC, el marco conceptual

Desde hace algunos años, el tema del desarrollo empresarial ha ido evolucionando desde la visión enfocada en el negocio (y asociada al proceso de la implementación empresarial, desde la incubación y hasta su fase de crecimiento, desarrollo y consolidación), hasta una mucho más concentrada en el individuo⁷.

En esa línea, la institución referente en el tema a nivel internacional, el GEM Consortium, desarrolló el *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*⁸, un conjunto de indicadores para identificar el potencial emprendedor de las personas en los distintos países donde se lleva a cabo. Además, y basado en la misma metodología, plantea un modelo de desarrollo empresarial donde el emprendedor enfrenta una línea continua que inicia con la idea de negocio y que sigue hasta su consolidación como empresa en el mercado, de forma tal que este proceso no termina nunca siempre que la empresa siga innovando y desarrollándose.

En ese sentido, el proceso de incubación se ha venido a entender no solo como una combinación de herramientas unidas a asistencia técnica y eventualmente financiamiento; sino y fundamentalmente como un proceso de acompañamiento que implica contribuir con la maduración **del empresario** (como persona y en sus habilidades empresariales), para luego –y como consecuencia de lo anterior- pasar **al desarrollo del negocio**.

Conscientes de esa realidad, los procesos de selección de emprendimientos a ser incubados no pueden basarse en un plan de negocios, tanto como en el potencial del emprendedor que lo presenta. Por ello, el proceso de selección de Parque Tec se basa en ese principio, analizando primero al emprendedor y su potencial de desarrollo. En esa línea, y con base en buenas prácticas internacionales, el equipo de Parque Tec ha señalado las virtudes del emprendedor exitoso⁹:

⁷ Para mas referencias, ver Kantis, H. (2003). DESARROLLO EMPRENDEDOR, América Latina y la experiencia internacional. BID-Fundes. Washington. Capítulo 1.

⁸ www.gemconsortium.org

⁹ <http://www.parquetec.org/es/inicie-su-propia-empresa/perfil-emprendedor/las-diez-virtudes-del-emprendedor-ex-2.html>

1. **Un alto espíritu emprendedor:** En sus manos posee la responsabilidad de soñar ideas, desarrollar proyectos, organizar su tiempo, atender y dar seguimiento a todos los detalles involucrados.
2. **Buscador de oportunidades:** Un problema no es otra cosa que una oportunidad en ropa de trabajo. Es la gente exitosa la que pone atención a los problemas, los convierte en oportunidades y decide cuáles oportunidades son las que vale la pena perseguir.
3. **Creativo e innovador:** La creatividad es una cualidad de todos, que puede ser mayormente desarrollada cuanto más se practique, y que puede aplicarse a cualquier actividad con independencia de las características que a esta se le asignen.
4. **Alta motivación por el logro y la autoconfianza:** Su esfuerzo y todas sus horas de trabajo le beneficiarán a usted directamente, generará un profundo deseo de motivación y logro personal.
5. **Capacidad para planificar y organizar:** Los resultados de investigaciones señalan que la planificación es la causa principal del fracaso de la mayoría de las empresas. Una buena organización financiera, de los recursos humanos, de diseño estratégico, horarios y producción puede ayudarle a evitar muchas dificultades.
6. **Asumir riesgos calculados:** Empezar una nueva empresa es emocionante porque implica experimentar algo de riesgo. Los propietarios de ideas, de sueños, de empresas en nacimiento constantemente están obligados a tomar decisiones, a menudo instantáneas, sin poder consultar con nadie más y bajo presión.
7. **Persistencia, que acepta fracasos como aprendizajes:** Ser dueño de una empresa puede ser muy emocionante. Sin embargo también requiere de mucho trabajo. ¿Puede enfrentar 12 horas diarias de trabajo por seis o siete días, todas las semanas? El manejo de una empresa es una fuente interminable de desafíos y oportunidades de aprendizaje.
8. **Buscar información y asesoramiento de los expertos:** Los emprendedores tienen que establecer relaciones de trabajo con una gran variedad de personas incluidos: colaboradores, clientes, vendedores, con profesionales como: abogados, contadores públicos o consultores externos. La pregunta debe ser entendida como herramienta fundamental de su crecimiento y desarrollo.
9. **Visión positiva de futuro:** El liderazgo de una empresa puede desgastarlo anímicamente. Algunos emprendedores se desgastan con gran rapidez al cargar sobre sus hombros toda la responsabilidad del éxito de su negocio. Contar con una sólida visión le ayudará a sobrellevar tanto en los periodos lentos como los de agotamiento.
10. **Ser apasionado y proactivo:** Para tener éxito en el actual mercado laboral es preciso convertirse en un agente activo de cambio, tener la pasión e iniciativa y saber hacer frente a la incertidumbre.

La persona proactiva no espera a que los demás tomen decisiones por ella: actúa con determinación, se anticipa a los problemas, baja a terrenos operativos y crea constantemente

nuevas oportunidades.

El delicado equilibrio entre este conjunto de virtudes es lo que Parque Tec busca en sus emprendedores. De ahí que su proceso de selección se base en una parte importante en ellos, como veremos a continuación.

El proceso de selección

El proceso de selección de Parque Tec es altamente participativo. Empieza con una convocatoria abierta al público (aunque es necesario recordar que al inicio los proyectos debían ser orientados a la tecnología, posteriormente se dirigieron más a las TICs, siendo que hoy en día lo importante es que el emprendimiento tenga alguna aplicación tecnológica). En la actualidad existen algunos ejemplos de proyectos incubados en el sector alimenticio, biotecnología, biodiversidad, educación (*e-learning*), etc., además de los puramente tecnológicos. La evolución de los criterios ha sido una mezcla entre la necesidad de contar con una mayor masa crítica emprendedora, como de una flexibilización hacia otro tipo de proyectos innovadores (que sin ser tecnológicos pueden contar con un alto grado de dinamismo).

Cada año se realizan en promedio 3 convocatorias abiertas al público. En ellas se ejecutan las siguientes actividades:

Una campaña relámpago de convocatoria a través de medios masivos de más alcance y afinidad de acuerdo al mercado meta:

- a. Redes sociales (Facebook), pay-per-click, e-mail blast.
- b. Sitio Web de Parque Tec (www.parquetec.org).
- c. Prensa escrita: avisos en el diario La Nación y en El Financiero.
- d. Publitapias distribuidas en la Gran Área Metropolitana (GAM).
- e. Material promocional impreso (afiches para colocar en puntos estratégicos de tránsito del grupo meta) que va a universidades, centros de investigación, colegios, lugares de entretenimiento, etc.
- f. Reportajes en diferentes emisoras de radio y canales de televisión mediante la estrategia de *publicity*.
- e. Charlas dirigidas a entidades académicas (Universidades, Colegios Universitarios) para sensibilizar a los potenciales emprendedores e informarlos acerca de la convocatoria.

La convocatoria dura aproximadamente dos meses. En algún momento de ese período se realiza un evento de difusión masivo (generalmente en un hotel), en el cual se brinda una charla informativa al

público sobre las características de Parque Tec, el perfil del emprendedor, etc., de forma de absolver dudas respecto de la convocatoria¹⁰. Además se exponen algunos casos concretos de emprendedores incubados. Ello permite un mayor acercamiento de los potenciales emprendedores a las vivencias de emprendedores ya en proceso de incubación.

Se les solicita a todos quienes desean participar que llenen un documento (accesible desde el sitio Web de Parque Tec: www.parquetec.org), denominado “Cuéntenos su Proyecto”. Son 18 preguntas que permiten tener una primera impresión del proyecto de negocio (a manera de un mini plan de negocios o perfil de proyecto – ver anexo 1). Este documento una vez lleno, debe enviarse a la dirección incubadora@parquetec.org.

Una vez enviado el documento, existe un equipo en Parque Tec que se encarga de revisar el “Cuéntenos su Proyecto” (en este proceso por lo general no hay interacción con el emprendedor), por lo que es fundamental que el documento esté bien redactado y recoja de manera lúcida y atractiva el proyecto en mención.

Por medio del documento, es posible identificar si:

- Tiene una idea llamativa,
- Tiene o no la idea clara de su negocio,
- El tipo de proyecto (es innovador o no),
- Es un proyecto escalable,
- El modelo de negocio permite ajustes (lo cual depende tanto de la persona como del proyecto),
- La inversión es viable (cuanto se requiere para hacer viable el proyecto),
- Existe probabilidad de retorno de la inversión.

Quienes salen airoso del “Cuéntenos su Proyecto” son invitados a hacer una presentación de su proyecto, ante un Comité de Expertos (conformado por el Presidente de Parque Tec, la Directora Ejecutiva, los asesores del proceso de acompañamiento, y eventualmente, algún invitado externo dependiendo de la naturaleza de los proyectos – ver ficha de evaluación “comité de expertos” en anexo). Son 30 minutos en los que los primeros 15 la persona se encarga de dar a conocer su idea y el resto se utiliza en preguntas del comité. En este evento, se trata de identificar si (además de una primera impresión respecto de las 10 virtudes del emprendedor exitoso):

- La persona reúne las condiciones emprendedoras (su grado de compromiso, responsabilidad, etc.),
- Si hay una visión de futuro, de internacionalización de la idea,
- Si tiene claro en que negocio esta,

¹⁰ Como dato anecdótico cabe señalar que la estadística respecto de esta convocatoria (el primer componente del proceso de selección) oscila entre 180-220 personas que asisten para conocer más de Parque Tec.

- Si el mercado puede ser receptivo,
- Si no hay mucha competencia,
- Si cree que el proyecto puede mejorar,
- Si está dispuesto a renunciar a algunas situaciones (en aras de mejorar el proyecto)

Posterior a la presentación existe una evaluación final del comité de expertos quienes deciden si el proyecto nuevo tiene cabida en el parque o no. Es posible que emprendimientos no aprobados reciban consejo e incluso recomendación para presentarse a otras instancias (p.e. red de ángeles inversores -Link Inversiones, Banca de Desarrollo u otras entidades de apoyo). Una vez aprobado el emprendedor, el Presidente de Parque Tec y algún miembro del equipo técnico se encargan de explicar el proceso de incubación/aceleración, el modelo de negocios y presentar el contrato entre Parque Tec y el emprendedor. La forma de interrelación entre Parque Tec y el emprendedor puede ser bajo un modelo de incubación *intramuros*, es decir, puertas adentro (en el propio Parque Tec), o *extramuros*, en el propio local del emprendedor.

Finalmente, si el emprendedor está de acuerdo con las condiciones establecidas en el convenio, se firma el contrato, y él puede acceder a los servicios antes señalados y al acompañamiento en su proceso de desarrollo empresarial (ver anexo 2 de contratos de incubación *intra* y *extramuros*).

Una vez establecido el acuerdo entre el emprendedor y Parque Tec, empieza el programa de desarrollo para el emprendedor.

El proceso de desarrollo emprendedor

Para entender el proceso de desarrollo emprendedor, es necesario conocer antes sobre el concepto de competitividad y como ella ejerce una influencia crucial en aquel. De manera simple, la competitividad es el resultado de la interacción de un conjunto de variables en un entorno dado. El objetivo final de la competitividad es capturar la mayor cantidad de mercado. Pero para lograrlo, es importante tener claro cuáles son las variables que la determinan y como ellas interactúan para generar resultados que promueven la competitividad de las empresas.

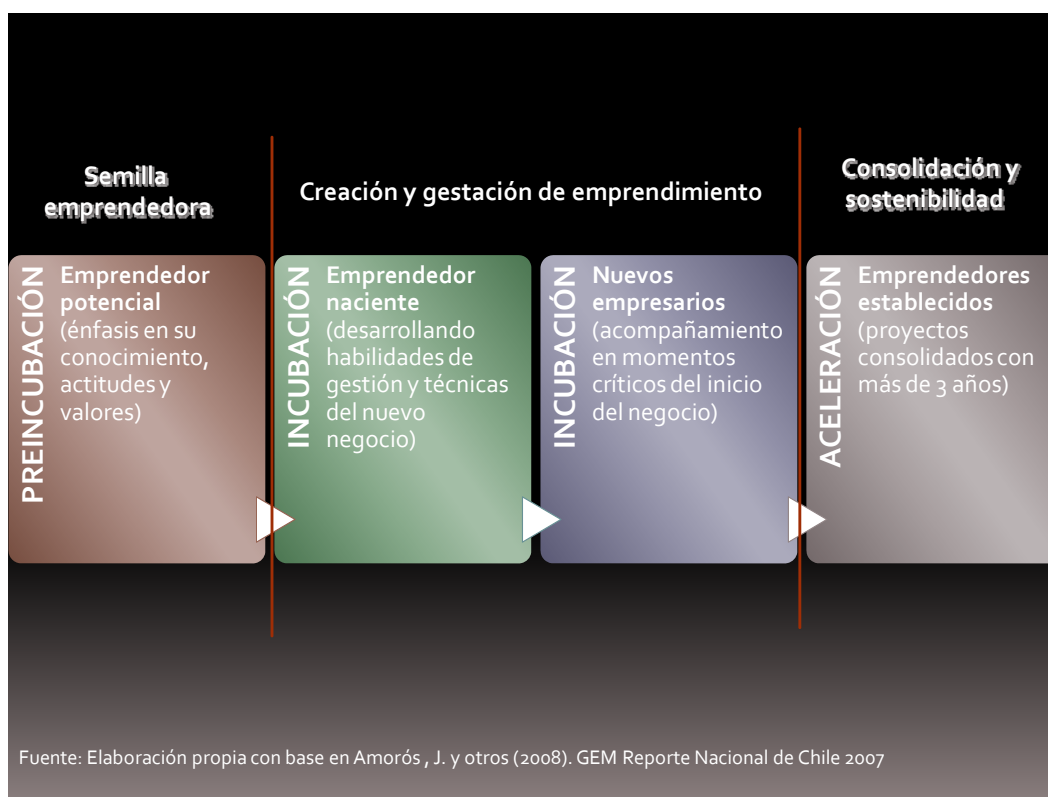
Teniendo ese objetivo en mente, el proceso de desarrollo emprendedor que ejecuta Parque Tec -a diferencia de otras organizaciones de este tipo- se centra en dos aspectos principales: el **primero** es el trabajo con la persona (el emprendedor), y el **segundo** es el trabajo orientado al desarrollo de la empresa / producto; ambos interconectados entre sí.

El énfasis en el trabajo con el emprendedor se fundamenta en que las decisiones empresariales son las que en la mayor parte de las veces, determinan el éxito o fracaso de las empresas; y detrás de estas decisiones se encuentran las personas. Así, ellas deben pasar por un proceso de desarrollo y evolución que les permita comprender de mejor manera el entorno y aprovechar al máximo sus fortalezas, tratando de entender y superar sus debilidades.

Por ello es necesario que el emprendedor pase por un proceso de desarrollo que empiece por él mismo (desarrollo humano), para luego aprender de mejor manera como es su negocio, donde se encuentra y como mejorarlo (mercadeo e innovación). Una vez establecidas estas destrezas, el emprendedor se enfrenta a los retos que el mercado le señala, y que en lo fundamental se orientan a los recursos, su habilidad para administrar la empresa y el desarrollo de productos / servicios que ofrezcan valor en el mercado; es decir, los aspectos financieros, la gestión y la tecnología. Todas las anteriores son competencias que deben estar insertas en el empresario.

Pero además de la necesidad por parte del emprendedor de adquirir estas competencias, él mismo – como eje de una actividad económica- atraviesa por varias etapas en su senda de desarrollo (ver gráfico siguiente). Una primera que tiene que ver con la concepción del negocio (la idea), una segunda de nacimiento y lucha por la supervivencia, y una tercera de persistencia / consolidación del mismo, o visto de otro modo; (i) la preincubación, (ii) la incubación, y (iii) la aceleración.

Gráfico 1: el proceso emprendedor



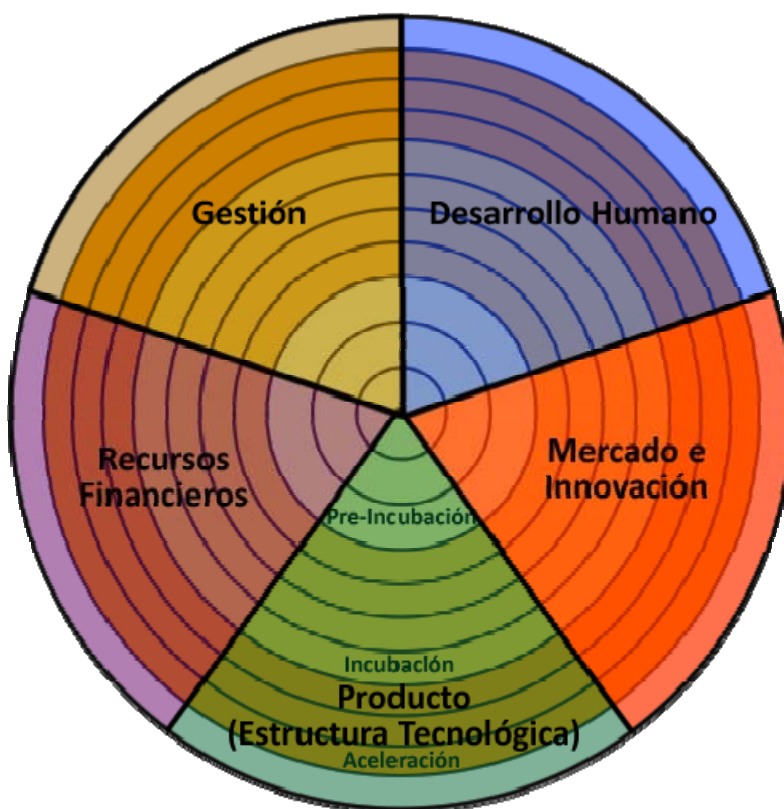
En ese sentido, estos dos elementos (tanto las variables que inciden en la competitividad del negocio como su propio proceso de desarrollo humano y empresarial), se combinan dando forma al **modelo Parque Tec**.

Originalmente, Parque Tec trabaja con una herramienta denominada el polígono de competitividad¹¹, como eje de análisis del proceso emprendedor. En el grafico siguiente se puede apreciar su estructura, así como cada una de las cinco variables que lo comprenden, las cuales son parte de las distintas áreas de competencia del mismo:

- i. desarrollo humano,
- ii. gestión,
- iii. mercadeo e innovación,
- iv. producto (estrategia tecnológica), y
- v. recursos financieros.

La idea es que una adecuada interacción de estas variables conduce a un manejo eficiente de la empresa y por tanto, a incrementar la competitividad de la misma.

Gráfico 2: polígono de competitividad general



Fuente: Parque Tec, 2009 (elaborado por P. Petry)

¹¹ El polígono de competitividad es un concepto que busca analizar el proceso de desarrollo emprendedor desde la perspectiva de sus distintas áreas de competencia.

Pero al mismo tiempo, el emprendedor debe evolucionar como individuo, crecer en su proceso personal desde cada una de las dimensiones del modelo. De esta forma, existe un eje transversal a cada área de competencia del polígono y que tiene que ver con la senda de desarrollo en la que el emprendedor se encuentra (y que ya se vió anteriormente). En este punto, se identifican –de manera ilustrativa como 10 niveles- los cuales se observan en el gráfico anterior como las tres etapas del desarrollo emprendedor: (i) los tres primeros son de **pre-incubación**, (ii) los cuatro siguientes son de la **incubación**, y (iii) los tres últimos son de **aceleración**.

De esta forma, existen dos niveles de análisis del emprendedor: uno desde su proceso de desarrollo personal (pre-incubación, incubación y aceleración) y el otro desde la perspectiva de sus áreas de competencia o destrezas empresariales (desarrollo humano, gestión, mercadeo e innovación, producto, recursos financieros). Así, la evolución empresarial en estos dos ámbitos es un proceso paralelo dentro del modelo. Sin embargo, ambos ámbitos se encuentran profundamente interrelacionados en la medida que el proceso de desarrollo personal incide en el desarrollo empresarial y viceversa (debido a que las experiencias empresariales contribuyen a fortalecer el espíritu emprendedor y lo ayuda a madurar como persona y empresario). De esta forma, las herramientas para fortalecer el desarrollo personal son también relevantes para el desarrollo empresarial y viceversa.

Para el desarrollo del primer componente (**desarrollo humano**), el equipo de Parque Tec diseñó el Programa de Formación de Emprendedores (desde ahora PROFOREM) con el propósito de promover competencias emprendedoras en la formación de las personas, privilegiando una metodología de trabajo activo-participativa. Así, esta es una herramienta que busca fortalecer el proceso emprendedor pero que al centrarse en el desarrollo humano abarca tanto un área empresarial como la evolución misma del empresario como individuo.

Para el segundo componente (**áreas de competencia o destrezas empresariales**), y a través del polígono de competitividad, se busca evaluar el grado de avance de los emprendedores, tanto en su desarrollo humano como en el resto de las competencias asociadas al producto / servicio. En la actualidad el modelo de desarrollo emprendedor de Parque Tec actúa –además del desarrollo personal- en la estrategia de innovación y mercadeo. Anteriormente trabajaba también en el ámbito del producto (estructura tecnológica y las operaciones). El objetivo a futuro es el poder establecer cinco ámbitos de intervención; a los tres anteriormente señalados (desarrollo humano, estrategia de innovación y el producto) incorporar los temas de dirección estratégica (gestión) y administración financiera. Lo anterior en consistencia con la propuesta de Parque Tec de promover la cultura emprendedora y el desarrollo humano, como elemento previo al desarrollo de la empresa.

A continuación se detallan estos productos.

El desarrollo personal: PROFOREM

El Programa de Formación Empresarial –PROFOREM– nació con el **objetivo**, de *"Desarrollar competencias y habilidades en la formación de emprendedores de modo que ellos se distingan por la búsqueda permanente de oportunidades con una visión holística basada en su capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y orientación al logro. Utilizando nuevos contenidos y metodologías de entrenamiento en el aprendizaje, a través de un know how propio y original que les permitan enfrentar los requerimientos cambiantes del mundo actual y futuro."*

Sus **objetivos específicos** son:

- Generar un cambio actitudinal en cada emprendedor, en el campo del conocimiento y sus habilidades y en el seno de sus conciencias y deseos,
- Impartir toda una serie de talleres de entrenamiento que permitan el desarrollo de las competencias identificadas,
- Lograr mediante la labor de *coaching* un Plan de Acción Personal (PAP¹²)

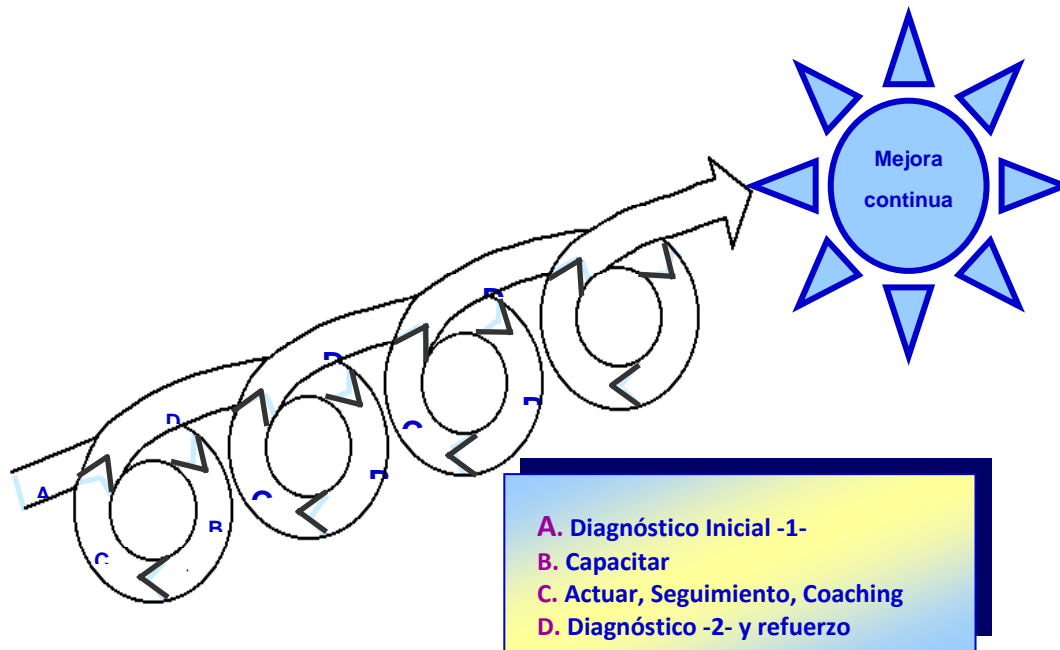
El Modelo Metodológico busca un incremento del nivel de competencias de cada participante que a su vez se traduzca en un mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial. Para lograrlo, es *necesario, pero no es suficiente* solo la implementación de cursos de capacitación bajo un formato tradicional. Sobre todo porque generalmente iniciativas en ese sentido terminan con la conclusión del curso/capacitación y sin ningún tipo de seguimiento o evaluación del impacto sobre el emprendedor.

Mediante la definición "entrenamiento en el aprendizaje" la metodología propone un sistema de acciones para el desarrollo combinado de las competencias y las habilidades para el aprendizaje empresarial; el cual se puede aplicar tanto de manera individual como grupal. En este proceso, se desarrollan habilidades, y mediante la repetición, se busca hacer un hábito de una conducta.

Este planteamiento obedece al siguiente esquema:

¹² Es un formato sencillo en el que se establecen: (i) tareas, (ii) objetivo, (iii) fecha de inicio, (iv) fecha de cierre, (v) resultados, (vi) acciones futuras.

Gráfico 3: proceso de desarrollo de competencias¹³



Fuente: Parque Tec, 2007 (elaborado por D. Wais)

El aprendizaje implica cuestionar y generar situaciones estresantes por ser desconocidas. El reto y el cambio son actitudes fundamentales para el aprendizaje.

Para el desarrollo del PROFOREM se hace uso de algunas herramientas de apoyo y procesos que utilizados en secuencia, permiten un diagnóstico y posterior puesta en marcha de un plan de mejora continua (denominado plan de acción personal - PAP). Adicionalmente ello se complementa con lecturas, actividades, dinámicas, etc. De esta forma, las herramientas y los procesos propuestos (no todos utilizados) son:

- (i) el diagnóstico de competencias disponibles (IPV¹⁴);
- (ii) el análisis de 360º¹⁵ (Aplicación de Técnicas de Evaluación);
- (iii) el análisis de Resultados y Preparación de Reportes;

¹³ Este es el modelo inicial planteado, aunque en la práctica el proceso ha implicado, luego del diagnóstico, el desarrollo de un plan de acción personal y *coaching*, para luego ver el tema de la capacitación.

¹⁴ Es un cuestionario de 87 preguntas que indaga respecto de situaciones que ponen a prueba a emprendedor. Se encuentra disponible en el anexo.

¹⁵ Esta herramienta no ha sido utilizada en la práctica, sin embargo, vale la pena insertarla como una posible herramienta para el futuro.

- (iv) simulación de junta directiva (no es original de PROFOREM);
- (v) el *coaching* (Acompañamiento y seguimiento);

El **diagnóstico de las competencias disponibles**, es una herramienta basada en el inventario de personalidad para vendedores (IPV)¹⁶; el cual permite analizar en cada participante su: Disposición General, Receptividad y Agresividad, y contribuye a medir 9 competencias:

- i. Comprensión: nivel de empatía y de capacidad para las relaciones humanas, intuición y capacidad para integrar en su contexto un suceso cualquiera,
- ii. Adaptabilidad: capacidad de adaptarse a personas y situaciones diferentes,
- iii. Control de sí mismo: capacidad de administrar su potencial intelectual, psicológico, físico. Asociado a la organización y perseverancia,
- iv. Tolerancia a la frustración: capacidad de entender los fracasos, asumirlos y tomarlos como un aprendizaje,
- v. Combatividad: capacidad de aceptar, procesar y superar los conflictos y desacuerdos, con cierta dosis de agresividad “comercial”,
- vi. Dominancia: voluntad de dominio, de ganar y/o manipular a los demás, capacidad de persuasión o de cautivar en su entorno,
- vii. Seguridad: interés, o al menos curiosidad por las situaciones nuevas o inesperadas. Capaz de tomar ciertos riesgos calculados,
- viii. Proactividad: dinamismo, capacidad de adelantarse a las circunstancias aportando soluciones nuevas y/o ingeniosas, y
- ix. Sociabilidad: grado de extroversión suficiente como para crear nuevos contactos, sensible a la importancia de las relaciones humanas.

Mediante el **Análisis de 360°** (Aplicación de Técnicas de Evaluación) basado en el sistema de evaluación de 360°¹⁷, se valoran conductas, habilidades y competencias de los individuos. Esta herramienta está orientada al desarrollo de competencias, permitiendo encontrar los elementos que ayudan a incrementar o mejorar el desempeño. También puede ser descrita como una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes individuos, respecto del desempeño de una persona en particular (de un departamento o una organización), contribuyendo a mejorar su trabajo y con ello maximizar los resultados.

¹⁶ El IPV mide 12 indicadores, y evalúa rasgos de la personalidad para cubrir puestos de trabajo relacionados con la función comercial. Se puede ver un ejemplo en <http://www.cepvi.com/EjemploIPV.htm>

¹⁷ La evaluación de 360 Grados o feedback 360, es un instrumento que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno laboral, ya que recoge información obtenida de sus jefes, subalternos, pares y del propio evaluado. Incluso puede involucrar a proveedores o clientes tanto internos como externos que reciben los servicios de la persona, cubriendo los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Un ejemplo se presenta en el anexo.

360º hace las evaluaciones a partir de preguntas, afirmaciones, comentarios y sugerencias, su objetivo es ayudar a un individuo a determinar y delimitar las áreas en las que necesita desarrollarse.

Por el mismo carácter de la herramienta y los resultados que presenta, es posible que este proceso pueda generar en un primer momento escepticismo en determinados actores que sienten amenazas en sus acciones. Por ello, el acompañamiento y apoyo es fundamental, para dar a conocer el proceso y ayudar a transformarlo en un algo positivo (y propositivo), transmitiendo confianza y confidencialidad, sino puede ocasionar problemas de aplicación.

Para poder realizar el Análisis de 360º se elaboran cuestionarios base en función de entrevistas previas, lo cual ayuda a abordar con más acierto los posibles problemas.

El cuestionario puede derivar de la descripción del rol de trabajo, en la que se listan las tareas que tiene que realizar y calificar el grado de conocimientos, habilidades y conductas necesarias para un correcto desempeño. Una vez identificado el problema mediante las citadas entrevistas a las fuentes de información, se define este, y se crea un plan de acción para aplicarlo.

La aplicación del análisis de 360º implica que se valoran los aspectos a mejorar y optimizar.

Posterior al uso de estas dos herramientas, generalmente se encuentran un conjunto de variables que deben ser examinadas. Mediante el **análisis de resultados** es que se puede conocer las características y rasgos personales más importantes de los emprendedores, a manera de un diagnóstico personal. Esta, más que una herramienta, es un proceso interactivo entre el *coach* y el emprendedor en el que el segundo empieza a analizarse a sí mismo con la ayuda del *coach* y con base en la información obtenida de las herramientas anteriores. Ante esta situación, el emprendedor se compromete (de común acuerdo con el *coach*) a seguir un proceso y cumplir con ciertos requerimientos.

De esta forma, la consecuencia del trabajo (y la interacción permanente) con el emprendedor es el desarrollo de un plan de acción personal en donde este se compromete a cumplir determinadas acciones y/o tareas que le son encomendadas. Así, llegados a este punto, los emprendedores trabajan en tres ejes principales:

- a. el análisis y resultados,
- b. el Diagnóstico,
- c. el Plan de Acción Personal (PAP).

La **simulación de la junta directiva** (ver acta en el anexo) es una herramienta muy valiosa tanto para el emprendedor como para el propio equipo de Parque Tec. Ello en la medida que, desde la primera

perspectiva, el equipo de la empresa se enfrenta a un grupo que cuestiona sus procedimientos, objetivos y herramientas, poniendo al emprendedor en una situación de toma de conciencia de aspectos que probablemente no ha considerado, errores de percepción, etc. Pero al mismo tiempo, recibe retroalimentación del proyecto, sugerencias, recomendaciones, y hasta –a veces- también apoyos, contactos, etc., que pueden darle un giro importante al planteo del emprendimiento.

Desde la perspectiva de Parque Tec, ellos pueden contar con un mecanismo institucionalizado de seguimiento de las acciones de los incubados, que permiten monitorear el grado de avance e identificar posibles acciones de mejora (antes de que las cosas se compliquen).

Finalmente, el proceso de **coaching personal** (acompañamiento y seguimiento), permite aprender nuevas maneras de Ser y Hacer, promoviendo mejoras en el desempeño y desarrollo de las personas. Además, este proceso involucra también el seguimiento del plan de acción personal.

Acompañando vivencialmente el desarrollo del emprendedor se lo puede transformar en un profesional más eficiente, en un líder poderoso al apuntar inicialmente a sus puntos débiles, modificando su estilo de comportamiento o corrigiendo las actitudes negativas en su forma de actuar.

El **coaching personal** colabora positivamente con quienes están viviendo una transición importante en su vida profesional y personal; aquellos con una gran capacidad técnica, pero que no poseen experiencia empresarial, y a personas con ideas innovadoras pero que no consiguen organizar sus pensamientos.

La herramienta trabaja con líderes exitosos que tengan puntos para desarrollar pero que se sienten solos por no tener con quienes intercambiar ideas.

- Moviliza valores y compromisos
- Estimula resultados y retos
- Posibilita la potencialidad de las personas

Es un espacio conversacional planificado, individuo-individuo y confidencial, donde se facilitan nuevas lecturas y percepciones, se propicia la transformación permanente y se genera sabiduría.

“Un proceso de coaching nos re-crea, facilitando un aprendizaje de tercer orden que expande nuestra conciencia, revisa las creencias limitadoras, incrementa competencias y facilita el cambio de hábitos, promoviendo que el profesional asuma nuevos retos desde la satisfacción de sentirse en un estado de flujo y activación”.

Mediante las herramientas y procesos antes señalados, el individuo alimenta su espíritu emprendedor. El primer paso es generar confianza; ese es el mensaje de las primeras sesiones. A partir de ahí se trabaja una tarea para hacer a los emprendedores un test de personalidad (basado en el IPV). Luego, las sesiones se orientan a precisar cuál es su sueño, porque quiere ser

empresario. En esa parte se trabaja con las **3C**: convicción; conversión y compromiso.

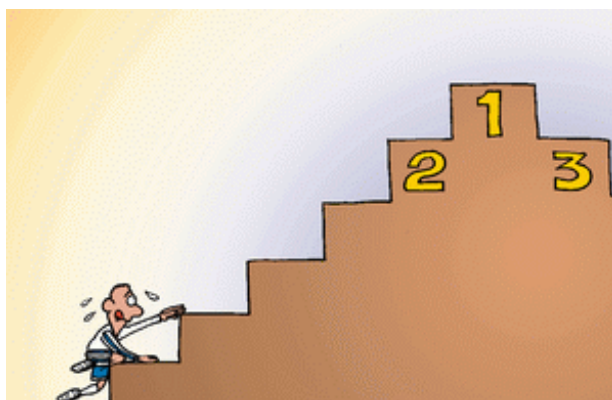
- **CONVICCION.** Convencimiento por el objetivo, por el sueño que tiene. *“Voy a hacerlo todo, no voy a dejar nada olvidado para lograr esa realización”.*
- **CONVERSION:** pasar de las palabras a los hechos.
- **COMPROMISO:** dar el 100% de lo que uno es, para que no haya posibilidad de arrepentimiento.

Avanzado ya el trabajo desde la perspectiva humana, viene el enfoque orientado a la empresa: definir la misión y la visión, la identificación de valores, así como el establecimiento de un plan de acción. Empieza otro aspecto o área de competencia asociada al desarrollo del negocio.

En resumen, el cronograma de entrenamiento del PROFOREM se inicia con una **primera etapa** en la que se le aplica al emprendedor el diagnóstico de competencias disponibles (IPV), el cual permite conocer su situación de entrada. Ahí empiezan las sesiones de *coaching* que buscan fundamentalmente el establecimiento de confianza, hablar de la vida de la persona, de sus sueños, etc. Se establece un mini FODA (**f**ortalezas, **o**portunidades, **d**ebilidades, **a**menazas), que ayuda a descubrir y valorar sus áreas fuertes y a trabajar con sus áreas débiles.

En la **segunda etapa** se ven los resultados del IPV, se diagnostica al emprendedor y se establece – conjuntamente con él- el plan de acción personal (PAP). Se mantienen las sesiones de *coaching* más enfocadas a la realidad identificada y se generan informes mensuales de cada participante.

Finalmente, en la **tercera etapa** el participante recibe el análisis de 360º (Aplicación de Técnicas de Evaluación), mediante la cual se valoran conductas, habilidades y competencias de los individuos, para orientarlos al desarrollo de competencias. Se mantienen las sesiones de *coaching* mucho más enfocadas de acuerdo al trabajo previo y se siguen elaborando informes mensuales de seguimiento.



A partir de estas evaluaciones, se establecen los planes específicos de entrenamiento, desarrollo y mejora.

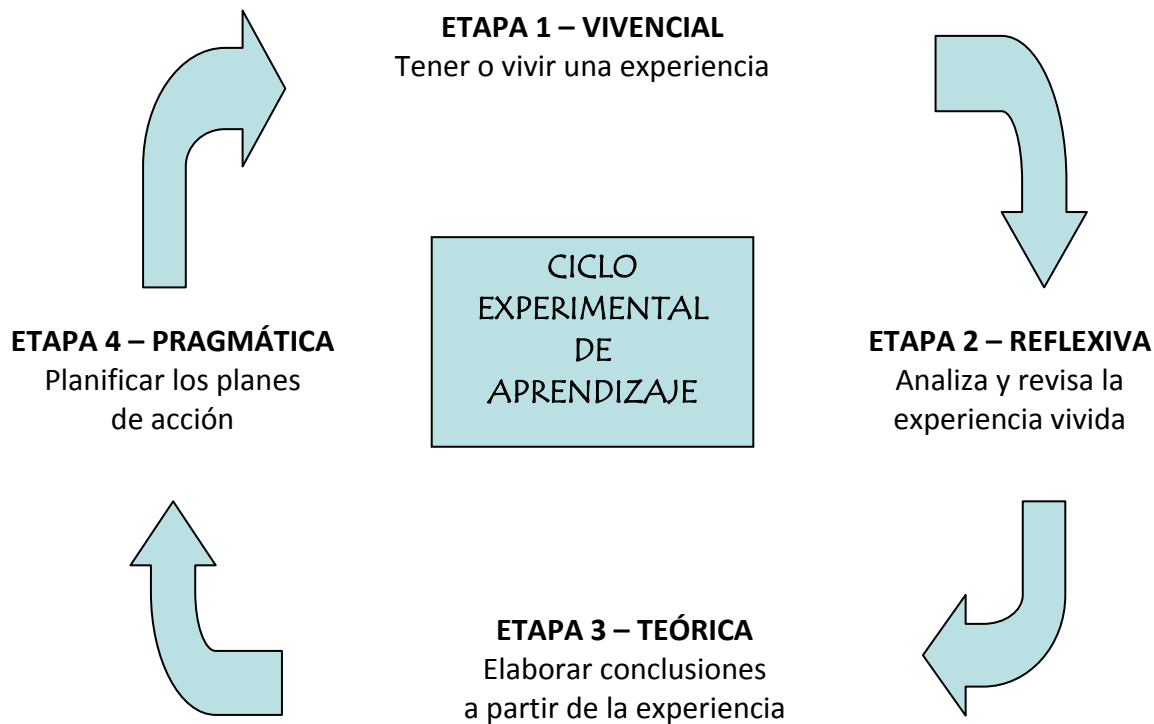
El PROFOREM usa transversalmente dos tipos de herramientas; las comunicativas y las cognitivas. Todas ellas se usan indistintamente de acuerdo requerimientos de cada caso. Entre las comunicativas encontramos: (i) el arte de las preguntas, (ii) lecturas comentadas, (iii) ejercicios y dinámicas, (iv) trabajar con casos reales, (v) la evaluación. En el caso de las herramientas cognitivas encontramos: (i) el dar *feedback*, (ii) el saber retar, (iii) el reforzar lo aprendido, (iv) análisis de los errores, y (v) el proceso de evaluación.

Con esta metodología, el protagonista del aprendizaje es el emprendedor y el procedimiento es mucho más constructivista que el basado en el modelo tradicional de transmisión de información. Lo importante es que la persona se implique de manera práctica durante todo el proceso. Las diferentes actividades pedagógicas se utilizan a discreción, haciendo uso de sesiones y talleres -y dependiendo de la naturaleza de los objetivos de aprendizaje a alcanzar-, utilizando entre otras:

- Presentaciones de los marcos teóricos y conceptuales,
- Dinámicas, juegos, dramatizaciones, simulaciones,
- Estudio de casos,
- Test de diagnósticos personales,
- Presentaciones personales,
- Ejercicios prácticos.

La metodología basa su diseño en el Ciclo Experimental Natural del Aprendizaje para Adultos. Bajo este Modelo, las personas siguen un proceso de aprendizaje que fluctúa entre cuatro experiencias de naturaleza distinta y que pueden observarse a continuación.

Gráfico 4: ciclo experimental natural de aprendizaje para adultos



- Etapa 1: Experiencia Vivencial, mediante la participación y actividades específicas donde el alumno es el protagonista.
- Etapa 2: Experiencia Reflexiva por medio de meditación respecto de las experiencias llevadas a cabo.
- Etapa 3: Experiencia Teórica, enmarcación teórica de lo aprendido para poder extrapolarlo a nuevas situaciones en el futuro.
- Etapa 4: Experiencia Pragmática, puesta en práctica de lo aprendido. A cada participante (coordinadores de área) se le solicitará el diseño de un Plan Personal de Mejora en el que aparezcan los objetivos concretos a alcanzarse tras la capacitación en el puesto de trabajo.

Cada participante realiza un autodiagnóstico personal y escribe un Plan Personal de Mejora, ello conforme a un modelo preestablecido y tras un entrenamiento específico sobre “Cómo desarrollar un Plan Personal de Mejora”.

Esta fase es de suma importancia, pues lo que se le solicita a cada emprendedor es que se

comprometa por escrito a poner en práctica una serie de acciones específicas, operativas y mensurables orientadas a superar sus debilidades.

El Plan de Mejora es revisado antes de su aprobación y puesta en marcha de manera que se asegure la calidad del mismo y se constituya en un verdadero mapa de desarrollo durante un período de tiempo que debe oscilar entre los 3 y 12 meses. Este plan se enfoca en determinadas áreas de competencia a mejorar y para las cuales se propone un plan de mejora, el cual es evaluado contrastando la situación presente respecto de la situación anterior. De esta forma, cada competencia a desarrollar implicará un Plan de Mejora específico con objetivos concretos para esa área.

El desarrollo empresarial

Una vez que los emprendedores han avanzado en esta etapa de conocerse a sí mismos, establecer compromisos y cumplirlos, reconocer sus debilidades y empezar un proceso transformador; deben iniciar también a desarrollar / fortalecer sus competencias empresariales. Sin embargo, se busca que este componente sea simultáneo al de desarrollo humano.

Para ello, en el pasado, Parque Tec contrató el concurso de expertos para implementar algunos cursos de capacitación en temas de desarrollo empresarial, indispensables para que los emprendedores cuenten con las competencias mínimas necesarias para el buen desarrollo de su actividad empresarial.

Estos cursos se ejecutaron bajo el nombre de “NUCLEO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL” con el propósito de *“fomentar en los participantes su actitud emprendedora que los lleve a la producción y mejoramiento de sus ideas de negocio y la fundamentación de su proyecto de bienes o servicios que le conduzcan a fortalecer su capacidad empresarial, proporcionándole las herramientas concretas en torno a su creación, basadas en las funciones administrativas”*¹⁸.

El objetivo fue que los beneficiarios tengan clara conciencia de las formas eficientes de gerenciar su actividad. Dado el carácter de *“aprender haciendo”* de Parque Tec, la metodología estuvo muy enfocada en una base conceptual teórico-práctica orientada a la solución de ejercicios empresariales cotidianos; combinando talleres participativos, clases presenciales, ejemplos y prácticas. Los temas analizados fueron:

- **Elementos básicos de la organización:** en él se tocaron elementos introductorios (la empresa, el empresario, tipos de recursos, etapas de la empresa), el proceso administrativo (el sistema total de una organización, planear, organizar, dirigir, evaluar),

¹⁸ En el anexo se encuentra la descripción de los cursos.

- **Toma de decisiones, liderazgo y manejo del tiempo:** como se toman decisiones, como evaluar su importancia, los ingredientes de la decisión, el esquema del ciclo de resolución de problemas (diagnostico, definición e implementación); los estilos de liderazgo (test), las funciones de un líder, etc.,
- **Introducción a la planificación estratégica** (planificación orientada por objetivos): que es, como se aplica, sus características; sus pasos (análisis de la participación, de los problemas, de objetivos, de alternativas), la matriz de planificación, etc.,
- **Contabilidad básica de gestión y fundamentos de administración financiera:** la contabilidad de gestión, los resultados, precios y costos, como se obtienen las ganancias, lo que se posee y lo que se debe, un sistema simple de cuentas, fundamentos de administración financiera, etc.
- **Mercadeo de gestión y servicio al cliente:** mercado, limitaciones y potencialidades; los clientes, la competencia, los proveedores, la distribución, la comunicación, etc.

Estos han sido los componentes al momento de formación tradicional, aunque –como ya se señaló– con una orientación mas practica que teórica. Estas acciones fueron también evaluadas por parte de los emprendedores con una encuesta de satisfacción al finalizar cada módulo de capacitación.

Adicionalmente a estos cursos y el *coaching* que se recibe, se identifico como necesario incorporar conocimientos técnicos respecto tanto de elementos de desarrollo humano con aplicaciones empresariales (como liderazgo, espíritu emprendedor, etc.), con otras capacitaciones que fortalezcan tanto su interrelación con colaboradores como con clientes. Ello debido a que el modelo de negocios de Parque Tec busca que la proactividad empresarial se transforme rápidamente en ventas para la empresa.

De esta forma, el PROFOREM propuso un conjunto de módulos (6 módulos de 8 horas cada uno) de entrenamiento en temas que vinculan lo visto en el proceso de *coaching* con aplicaciones de desarrollo empresarial, mediante sesiones Individuales (o grupales)¹⁹. Al final cada modulo se establecía una evaluación de percepción respecto de sus contenidos. Más adelante (probablemente al final de la fase de incubación o inicios de la de aceleración), se propuso adicionalmente incorporar una fase grupal o de talleres para el desarrollo de otros 6 módulos que fortalezcan competencias²⁰. Al igual que en el caso anterior, existirá una evaluación final de cada modulo. Sin embargo, ello quedó solo como propuesta y será el equipo de Parque Tec quien definirá hacia su aplicación o no.

¹⁹ Tomado de <http://www.parquetec.org/es/zona-e/acerca-de/diagnostico-integral-del-emprendimiento.html> Lo propuesto incluía los módulos de: espíritu emprendedor, comunicación efectiva, liderazgo, creatividad e innovación, trabajo en equipo, orientación al logro.

²⁰ Los módulos propuestos fueron: técnicas de negociación, manejo eficaz del tiempo, gestión de conflictos, experiencias y realidad, gestión empresarial 1, gestión empresarial 2.

La idea de un componente de capacitación es el establecer conocimientos mínimos de aspectos relevantes de gestión. En ese mismo sentido, se plantea la presencia de cursos más avanzados de administración, contabilidad / finanzas, así como de recursos humanos y técnicas de ventas que les permitan a los emprendedores, además de fortalecer sus habilidades, actitudes y valores emprendedores, también asimilar conocimientos técnicos más avanzados respecto de la administración del negocio. Por ello el objetivo de plantearlos al finalizar la etapa de incubación como una segunda parte de su formación empresarial. Esta parte del componente empresarial se basa en la formación tradicional, pero incorporando el *coaching* como aspecto metodológico diferenciador, lo cual fortalece ostensiblemente el impacto de la capacitación. Ello en la medida que el *coach* tendrá la responsabilidad de orientar al emprendedor en la adecuada aplicación de los conocimientos adquiridos en su empresa. Con ello, la relevancia de la capacitación es mucho más significativa.

Pero así como el *coaching* permite un acercamiento distinto al emprendedor, su realidad y posibilidades de desarrollo; y la capacitación en temas técnico-administrativos mejora las competencias en esos ámbitos del emprendedor, es necesario contar con mecanismos que permitan valorar el avance de los emprendedores en su proceso de crecimiento personal y empresarial. En ese sentido, el enfoque de los **polígonos de competitividad** facilita el monitoreo permanente del avance del emprendedor en las áreas de competencia o destrezas empresariales.

El concepto de los polígonos de competitividad parte de un enfoque desarrollado por algunas incubadoras en Brasil y parte de la presencia de dos perspectivas en el desarrollo emprendedor: (i) por un lado, la presencia de varias competencias, dimensiones o aéreas en el desarrollo empresarial (desarrollo humano, mercadeo e innovación, producto/estrategia tecnológica, gestión, recursos financieros), y (ii) que en cada dimensión existe un proceso de evolución que va desde la pre-incubación, la incubación y la aceleración empresarial. Así, cada uno de los polígonos señala dos dimensiones: por un lado, un conjunto de competencias y por el otro, el grado de destreza desarrollado.

Originalmente, el polígono de competitividad parte, de la noción de que la competitividad de las empresas puede analizarse desde la perspectiva de lo que Parque Tec denomina 5 áreas de competencia que implican para los emprendedores el desarrollo de estas competencias (como se vio en el gráfico 2 anteriormente)²¹:

1. Desarrollo humano
2. Mercadeo e innovación
3. Producto (estructura tecnológica)
4. Gestión
5. Recursos financieros

²¹ Los que se encuentran en ambas son los que no están operando en la actualidad, mientras que los que están en rojo nunca se desarrollaron, pero son parte del diseño del modelo.

De las tres primeras áreas de competencia desarrolladas (desarrollo humano, mercadeo e innovación, y producto), existen 10 componentes que ayudan a valorarlas. Al mismo tiempo, para cada competencia desarrollada existen 10 niveles de madurez, que revelan el grado de avance del emprendedor (de los cuales los tres primeros son las de pre-incubación, los cuatro siguientes son de la incubación y los tres últimos son de la aceleración).

Es importante señalar que el **modelo Parque Tec** se encuentra aún en construcción. Como toda innovación, no permanece fija sino que se encuentra permanente evolución. De ahí la importancia de ver a las herramientas como algo variable en función de las necesidades que se vayan requiriendo por parte de los emprendedores.

Dado que los polígonos son mecanismos de evaluación, cada una de las competencias que analizan, es evaluada en una escala alfabética de la A a la F (donde la A determina un grado de excelencia y la F de deficiencia), y también de colores que va del rojo (deficiente) al verde (eficiente). La evaluación consiste en la apreciación (en algunos casos objetiva y en otros subjetiva) de un estado o conducta por parte del emprendedor.

En esa línea, más que el estado o la situación en la que se encuentra el emprendedor, la variación de ese estado es el determinante de la evaluación, porque es la que mide sus avances. La idea de la evaluación sobre este modelo es establecer el perfil de entrada (en cualquier nivel), y un perfil de salida.

Para cada una de las competencias desarrolladas, existe un formato de condiciones ideales en cada nivel. De esta forma, el *coach* compara la situación de cada emprendedor con el ideal para cada nivel, y conjuntamente desarrollan el plan de acción personal, para que, paso a paso, el emprendedor avance a un nuevo nivel. En ese sentido, la idea es trabajar en indicadores de desempeño y un plan de acción personal.

Esta evaluación tiene un equivalente numérico que va de 0 a 10.

La tabla de equivalencia se presenta a continuación:

Nivel	A	B	C	D	E	F
Calificación	10	8	6	4	2	0
Color	Verde	Entre verde y amarillo	Amarillo	Entre amarillo y rosado	Rosado	Rojo

Fuente: Parque Tec, 2008

Esta herramienta se ha desarrollado para las competencias de **desarrollo humano, mercadeo e**

innovación, y producto (estructura tecnológica).

En el caso del eje de **DESARROLLO HUMANO**, ésta competencia se compone a su vez de 10 elementos (competencias, características, o factores) que son considerados relevantes para el desarrollo del emprendedor en dicha competencia²²;

- | | |
|--|--|
| 1. Espíritu emprendedor | 6. Orientación al logro |
| 2. Comunicación efectiva | 7. Orientación al cliente |
| 3. Liderazgo | 8. Habilidad para las relaciones interpersonales |
| 4. Creatividad | 9. Tolerancia a la frustración |
| 5. Habilidad para el trabajo en equipo | 10. Proactividad comercial |

- **Espíritu emprendedor:** es la capacidad y el comportamiento proactivo que permite lograr desarrollar plenamente su negocio, estableciendo altas metas en la organización y con la claridad de afrontar situaciones difíciles. Por ello, esta competencia busca alcanzar ciertos comportamientos tales como: confrontar los contratiempos, estar en el día a día, afrontar las situaciones difíciles con el alma, manejar la crítica con eficacia.
- **Comunicación efectiva:** es la capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal. En esta competencia se busca: dominar el lenguaje, ser efectivo, ser asertivo, eficacia en la transmisión de ideas, expresarse con claridad y precisión, realizar presentaciones con eficacia.
- **Liderazgo:** la habilidad para dirigir a otros, comunicando una visión contagiosa, logrando el compromiso y acción de los seguidores, y estableciendo límites claros ante las conductas de los demás. Se busca que los emprendedores logren: tener confianza en sí mismo, inspirar confianza, generar dominancia, desarrollar cierto carisma, deseo por estar a la vanguardia, ser dinámico, ser proactivo.
- **Creatividad:** es la tendencia constante de realizar cosas nuevas para facilitar o alcanzar resultados. Implica la posibilidad de generar soluciones novedosas que surgen de la capacidad de ver los problemas o situaciones retadoras desde múltiples o nuevas perspectivas. Con ello se busca: provocar el cambio, generar nuevos enfoques, experimentar nuevas ideas.
- **Habilidad para el trabajo en equipo:** es la capacidad de integrarse satisfactoriamente a un grupo e identificarse con sus objetivos, aportando información y acciones que benefician la tarea común. Con ello se busca: estar orientado al grupo, trabajar mejor

²² Extraído del documento desarrollado y facilitado por David Wais, asesor técnico en Desarrollo HUmano.

en equipo que individualmente, ser colaborador y solidario, hacer que las personas trabajen juntas, disfrutar de formar parte de un equipo.

- **Orientación al logro:** es la preferencia por fijarse metas retadoras y luchar para alcanzarlas. Bajo un sistema de reglas ético, compite contra un estándar de excelencia y se orienta tanto al éxito organizacional como a la superación personal. Ello implica: pasar a la acción para lograr los objetivos y las metas, concentrarse en tener el trabajo bien realizado, querer triunfar, desarrollar la auto motivación, afrontar los retos con tenacidad.
- **Orientación al cliente:** es el interés por brindar un servicio enfocado plenamente en la satisfacción pronta y completa de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, en pro del bienestar institucional; demostrando una apropiada capacidad de escucha, una actitud positiva (acorde con el lenguaje corporal), empatía, dedicación y respeto. Esto supone: entender la importancia del cliente, conocer los pasos para lograr la satisfacción del cliente, encontrar las herramientas apropiadas para responder en tiempo y forma, comprender la importancia del cliente interno y del cliente externo.
- **Habilidad para las relaciones interpersonales:** es la capacidad para entablar contacto social satisfactorio, demostrando respeto, empatía, facilidad para comprender los sentimientos y pensamientos de otros y disposición para ofrecerles algún tipo de ayuda, según sus necesidades. Lo anterior implica: lograr establecer vínculos duraderos y empáticos, encontrar en la colaboración y en la cooperación asertividad, posibilitar que las personas trabajen juntas en un clima de aprendizaje común, generar enfoques ganar / ganar en la relación interpersonal
- **Tolerancia a la frustración:** es la capacidad de resistir a las dificultades o a la imposibilidad de cumplir una determinada meta, ya sea por causa de los propios errores, de terceros o condiciones ajenas a su control. Implica la posibilidad de analizar y aprender de los hechos, con el fin de recuperar la iniciativa. Lo que se busca con ello es: transformar el obstáculo en aprendizaje, ser combativo y energético, mejorar procesos y situaciones, plantearse una meta y luego otra.
- **Proactividad comercial:** es la actitud de permanente esfuerzo, asumiendo y corriendo riesgos personales, con un comportamiento flexible y con sentido común frente a las reglas para lograr resultados. Es decisivo en su conducta y actúa rápido cuando lo normal es esperar a que otros resuelvan la situación. Lo que se busca con esta cualidad es: mantenerse informado de lo que realiza la competencia, establecer metas altas en el proceso, lograr proactividad en cada acción

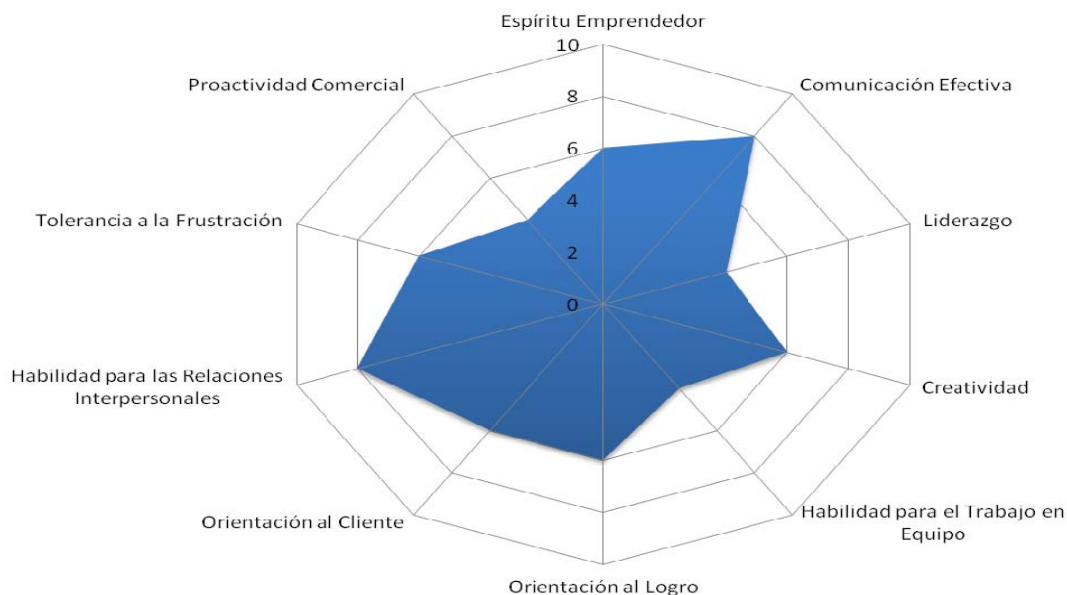
El avance en cada uno de estos 10 elementos, supone la evolución de una etapa descrita en la tabla anterior como el paso –por ejemplo- de la situación F a la situación A. A modo de ejemplo, para el caso particular del desarrollo humano, tomaremos el componente 1 (espíritu emprendedor) y analizaremos la tabla que muestra los posibles escenarios en cuanto a esta variable.

1. ESPÍRITU EMPRENDEDOR		
NIVEL	CALIFICACIÓN	CONDUCTA OBSERVADA
A	10	El emprendedor ha logrado manejar su comportamiento de manera proactiva, con metas de alto desempeño que le han permitido afrontar situaciones difíciles.
B	8	El emprendedor ha logrado un desempeño proactivo para lograr desarrollar un negocio.
C	6	Afronta las situaciones difíciles con atrevimiento y logra estar en el día a día.
D	4	Esta centrado en su negocio pero todavía no logra confrontar contratiempos y mantenerse informado de lo que realiza la competencia
E	2	El emprendedor ha dado muestras leves de querer emprender su negocio, pero carece de deseos de modificar su estado actual
F	0	El emprendedor no da muestras de un comportamiento apropiado para enfrentar los retos del negocio

Fuente: Parque Tec, 2008 (elaborado por D. Wais)

De esta forma, el trabajo del *coach* es identificar, mediante el dialogo y el uso de las herramientas antes señaladas; (i) en cual nivel de desarrollo se encuentra el emprendedor, (ii) una vez definido, establecer conjuntamente con el su plan de acción personal (PAP), (iii) hacer el seguimiento respectivo del avance y evaluar su progreso.

Tal como se observa en la tabla, existe una equivalencia numérica de las calificaciones alfabéticas. Ella es la que se convierte en el polígono de competitividad para cada una de las áreas de trabajo de Parque Tec. La evaluación de cada una de las 10 competencias nos genera un resultado numérico que se convierte en un polígono. A manera de ejemplo, en el caso de la competencia 1. Espíritu emprendedor, la valoración se da de la siguiente forma:



Fuente: Parque Tec, 2008.

De esta forma puede aparecer el polígono de un emprendedor. El óptimo sería que el polígono cubriera toda la telaraña, pero eso no es siempre posible debido fundamentalmente a que cada emprendedor tiene fortalezas y debilidades que debe conocer y aprender a administrar. Es probable que en las que tenga pocas habilidades, haya necesidad de aliarse con otros; lo cual también es parte de su proceso de crecimiento personal y empresarial.

Por ello, cada una de las 5 áreas de competencias claves tiene también su propio proceso de desarrollo, señalado por las etapas o niveles de madurez (que también puede denominarse senda de desarrollo empresarial). En el caso del **DESARROLLO HUMANO**, el emprendedor pasa por el siguiente proceso:

Etapa / Nivel de Madurez		PRE- INCUBACIÓN			INCUBACIÓN				ACELERACIÓN		
1	Iniciativa										
2	Visionario										
3	Innovador										
4	Gestor										
5	Líder organizacional										
6	Replicador										

7	Líder local										
8	Emprendedor social										
9	Líder nacional										
10	Líder internacional										

Obviamente este no es un proceso lineal, depende de las características personales del emprendedor, su edad, experiencias personales y empresariales, etc., además de su propia vocación u orientación dentro del negocio. En esa línea, el trabajo del *coach* es también el de identificar tales rasgos y potenciarlos, o eventualmente hacerle ver sus limitaciones y tratar de encontrar salidas a ellas.

Exactamente lo mismo ocurre con la otra competencia documentada, la de **MERCADEO E INNOVACIÓN**. Al igual que en el caso anterior, se compone de 10 elementos, a saber:

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Estrategia tecnológica | 6. Colaboración tecnológica |
| 2. Organización de la IDT | 7. Gestión de capacidades |
| 3. Proceso de desarrollo de producto | 8. Gestión de proyectos |
| 4. Innovación de procesos | 9. Vigilancia tecnológica |
| 5. Medición de la innovación | 10. Gestión de ventas |

A continuación una breve descripción de cada uno²³.

- **Estrategia tecnológica:** este supone conocer cuál es el enfoque que va a seguir el desarrollo del negocio. De manera preliminar, supone investigar el mercado, conocer su mercado meta. Manejar instrumentos; entender y analizar al consumidor: sus características, limitaciones para el uso de las tecnologías, etc. Una vez establecido lo anterior, se define la estrategia tecnológica que se va a seguir. En esta etapa se le brindan a los emprendedores instrumentos de análisis, encuestas, observaciones, estadísticas, etc. Basado en eso hay dos acciones posibles: o abortas el negocio o evolucionan a conceptos diferentes (modificaciones radicales o marginales).
- **Organización de la I&D&T:** ya teniendo clara la estrategia, este ámbito analiza como el emprendedor va a seguir adelante. Esto supone en primer lugar saber si el desarrollo lo va a hacer el mismo emprendedor o va a subcontratar. Y si es así, como se va a financiar. Esto le permite ayudar a organizarse. También se busca conocer cómo llevar adelante el desarrollo

²³ Conversación con Guillermo Velásquez, asesor técnico en Mercadeo e Innovación.

del prototipo (también si se va a subcontratar, y que parte, o todo). De acuerdo a lo anterior, como se van a generar las alianzas.

- **Proceso de Desarrollo de Producto:** para ello se utiliza el enfoque de Robert Cooper sobre innovación. La idea es desarrollar el proyecto involucrando al cliente en las diversas fases de desarrollo. Ejemplo: levantar requerimientos para un nuevo software. Luego se analiza el desarrollo del primer prototipo. Esta puede ser particularmente útil cuando ya tienes un cliente (alguien a quien le vendiste algo antes). Por ello la importancia de empezar en etapas tempranas analizando con el consumidor.
- **Innovación de procesos:** es la forma como se va a entregar el producto. Se refiere a los procesos de distribución, de producción, etc. En el *coaching* se enfocan primero a los procesos de distribución. En el caso de software el proceso se da por medio de los canales. En esa línea, algunas empresas hacen todo el proceso de manera online.
- **Medición de la Innovación:** se comienza a definir indicadores. En la etapa de pre-incubación este criterio no existe, solo se empieza a analizar desde el proceso de incubación. Se busca analizar cuantos segmentos de mercado o cuantos ingresos obtienen por ese producto. En el caso de la incubación, la medida es el desarrollo de prototipo o de producto. En la práctica, los indicadores de innovación han pasado a ser los mismos indicadores de venta. Sin embargo, en el largo plazo el indicador seria los nuevos productos lanzados en el último año, o el margen de contribución asociado a nuevos productos.
- **Colaboración Tecnológica:** se refiere a la cantidad de personas o instituciones que pueden estar colaborando con el emprendimiento. Esto se analiza de acuerdo al trabajo de redes que hace el emprendedor. La herramienta que se usa es la generación de alianzas. En ese sentido, es el emprendimiento quien debe generar las alianzas. Por ejemplo, se conoce el caso de los fondos de capital (Prompyme), donde fueron los emprendedores quienes generaron la alianza.
- **Gestión de Capacidades²⁴:** en este punto el objetivo es identificar quienes son los líderes de las tecnologías (que están utilizando los emprendedores) a nivel internacional. Se trata de analizar las capacidades y requerimientos (técnico – productivos y técnico - administrativos) de la empresa para llevar adelante la idea. Desde la incubación se analizan las capacidades que el emprendimiento necesita.
- **Gestión de Proyectos:** también la incubación se trata de la gestión del proyecto de desarrollo. En la fase de incubación y aceleración es la fase de los proyectos que vende.
- **Vigilancia Tecnológica:** en este punto se busca conocer si el proyecto esta patentado, es decir, si existe algo en otro lugar, donde, si existe, etc. En este punto se verifica la propiedad. Es una

²⁴ En este punto no se utiliza mucho las propias capacidades de los incubados debido a malas experiencias previas, según señala Guillermo Velázquez.

actividad de soporte del primer factor. Pero también es de prospectiva de hacia dónde va esa tecnología (búsqueda en sitios especializados).

- **Gestión de Ventas:** esta es otra variable que se monitorea a partir de la etapa de incubación. Todo el proceso desde la prospección hasta como cierra el ciclo de ventas.

Al igual que en el caso anterior, estos 10 componentes se evalúan tanto en una escala de colores como numérica, la que nos lleva a la visualización grafica que tienen a continuación.



Fuente: Parque Tec, 2008.

El grafico muestras las debilidades y fortalezas de los emprendedores, por lo que facilita ubicar los puntos de mejora.

Y su nivel de madurez (o senda de desarrollo) pasa por el siguiente proceso:

Etapa / Nivel de Madurez		PRE- INCUBACIÓN			INCUBACIÓN				ACELERACIÓN		
1	Prospección										
2	Cliente potencial										
3	Primer acercamiento										
4	Primer pedido										
5	Cliente líder										
6	50/100										
7	Liderazgo en el nicho local										
8	Liderazgo en el nicho nacional										
9	Globalización										
10	Competitividad global										

La evaluación de las competencias se hace de la misma manera en todos los ámbitos de desarrollo empresarial, tal como se señaló en el caso de desarrollo humano. Se han definido unos criterios que deben cumplirse desde la perspectiva del evaluador para que el emprendedor pase a una nueva etapa.

En el caso del **PRODUCTO (O ESTRATEGIA TECNOLÓGICA)** cuenta con los siguientes 10 elementos:

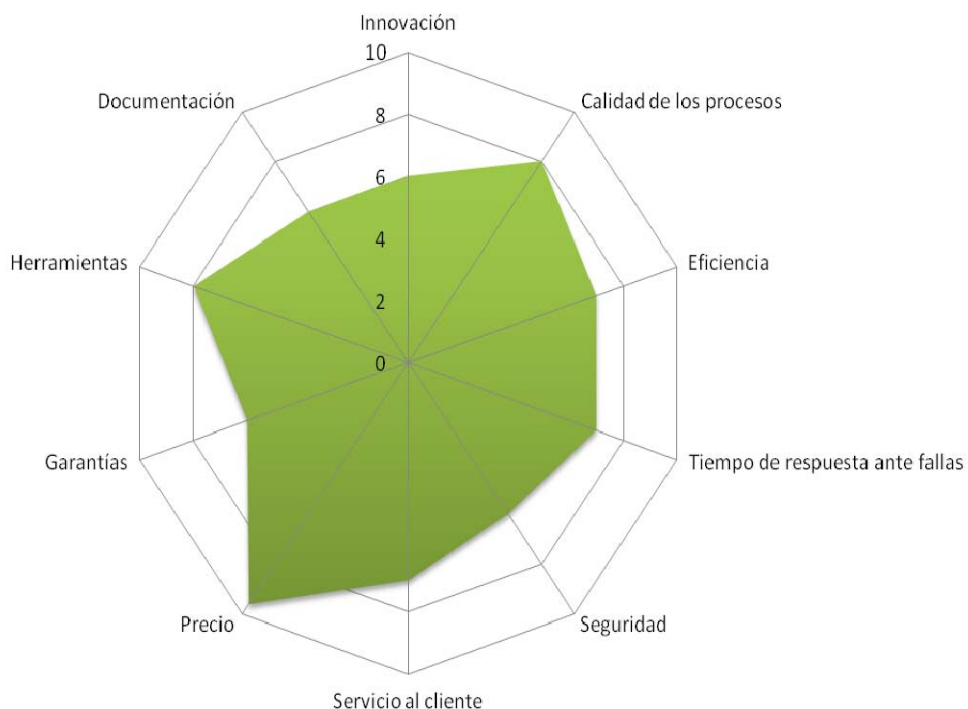
- | | |
|------------------------------------|------------------------|
| 1. Innovación | 6. Servicio al cliente |
| 2. Calidad de los procesos | 7. Precio |
| 3. Eficiencia | 8. Garantías |
| 4. Tiempo de respuesta ante fallas | 9. Herramientas |
| 5. Seguridad | 10. Documentación |

Este es un ámbito que se ha desarrollado con base en productos / servicios basados fundamentalmente en tecnología, por lo que su enfoque se encuentra estrechamente vinculado a ello²⁵.

²⁵ Extraído de los niveles óptimos de la matriz de competencias para el tema.

- **Innovación:** el emprendedor ha desarrollado un producto/servicio diferenciado de sus rivales o sustitutos. Ello le permite trabajar en un segmento en el que tiene una ventaja sobre el resto.
- **Calidad de los procesos/del servicio:** los procesos del emprendedor se encuentran totalmente documentados; asegurando la calidad de la prestación del servicio, y la satisfacción de los clientes.
- **Eficiencia:** el producto/servicio del emprendedor satisface las expectativas del cliente, y este se presta con un uso eficiente de los recursos humanos, materiales, costos y tiempo.
- **Tiempo de respuesta a fallas:** el tiempo promedio de respuesta a fallas es inferior al promedio de la industria.
- **Seguridad:** los servicios que presta el emprendedor al cliente están asociados a los propios estándares del cliente en sus procesos y sistemas.
- **Servicio al cliente:** el emprendedor mantiene prácticas para conservar sus clientes, para incrementar sus negocios con clientes existentes y para atraer nuevos clientes.
- **Precio:** el producto/servicio del emprendedor no compite por precio, sino por elementos de diferenciación.
- **Garantías:** el producto/servicio del emprendedor garantiza todas las prestaciones que establece su cláusula de garantía.
- **Herramientas:** el producto/servicio del emprendedor hace uso de herramientas automáticas de alta productividad y estas cubren toda su cadena de valor.
- **Documentación:** el producto/servicio del emprendedor cuenta con documentación completa para mercadeo, ventas y soporte al cliente.

De esta forma, el documentar y generar puntaje para cada elemento permite establecer un polígono como el que se muestra en el gráfico a continuación.



Y en cuanto a su nivel de madurez (o senda de desarrollo) pasa por el siguiente proceso:

Etapa / Nivel de Madurez		PRE- INCUBACIÓN			INCUBACIÓN				ACELERACIÓN		
1	Idea	■									
2	Anteproyecto	■	■								
3	Prototipo	■	■	■							
4	Plataforma	■	■	■	■						
5	Migración	■	■	■	■	■					
6	Innovación	■	■	■	■	■	■				
7	Portafolio	■	■	■	■	■	■	■			
8	Integración de productos	■	■	■	■	■	■	■	■		
9	Competitividad nacional	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
10	Competitividad internacional	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Este caso es semejante a los dos anteriores. Sin embargo, y a diferencia de ellos, ahora no existe un responsable de este ámbito, por lo que la herramienta no está en uso en la actualidad.

LOS ESPACIOS VACIOS

Tal como se señaló anteriormente, el enfoque de los polígonos de competitividad analiza 5 áreas de competencias identificadas como relevantes en el desarrollo emprendedor. De ellas, Parque Tec solo ha trabajado estrictamente a lo largo del tiempo con tres (desarrollo humano, mercadeo e innovación, y producto), de las cuales, producto se dejó de desarrollar. Las otras dos (gestión y recursos financieros), nunca se desarrollaron bajo el modelo de los polígonos.

De esta forma, y de acuerdo con la documentación disponible, encontramos que los ámbitos de gestión empresarial y financiamiento no cuentan con variables conectadas a los polígonos. Sin embargo, si se tiene la descripción del nivel de madurez en estos dos ámbitos como se ve a continuación.

En el caso de la **gestión empresarial**:

Etapa / Nivel de Madurez		PRE- INCUBACIÓN			INCUBACIÓN				ACELERACIÓN		
1	Propuesta de la Idea										
2	Perfil del Proyecto										
3	Plan de Negocios										
4	Empresa organizada										
5	Procesos sistematizados										
6	Profesionalización de la gestión										
7	Gestión de globalización										
8	Gerencia corporativa										
9	Excelencia empresarial										
10	RSE										

Para el caso del **financiamiento**:

Etapas / Nivel de Madurez		PRE- INCUBACIÓN			INCUBACIÓN				ACELERACIÓN		
1	Noción de costo										
2	3 Fs (family, friends and fools – or fans)										
3	Subsidios										
4	Seed										
5	Financiamiento público										
6	Financiamiento comercial										
7	Inversionistas locales										
8	Bolsa local (IPO)										
9	Inversionistas internacionales										
10	Bolsa internacional										

La ausencia de variables en los polígonos y el poco uso en la práctica del elemento de **producto** hacen reflexionar respecto de la relevancia o no del uso de estas herramientas en el proceso del desarrollo emprendedor.

Analizando ambas competencias ausentes de sistematización, se observa que en el caso de la **gestión**, si bien ella no está reglamentada como en los casos de desarrollo humano, o mercadeo e innovación; si es posible señalar que en la práctica la competencia se trabaja dado que existen experiencias de talleres y cursos de formación empresarial que tocan el tema. Si bien no se ha desarrollado un polígono al respecto, es factible construirlo con base en la experiencia previa y en buenas prácticas internacionales existentes.

De otro lado, el polígono de **recursos financieros** más bien es resultado o consecuencia de la consolidación del negocio como tal, en la medida que su senda de desarrollo se encuentra atada al desarrollo de sus fortalezas en la gestión, así como al buen desarrollo del producto, desarrollo de mercados, etc. De esta forma, el acceder a mercados financieros más complejos, o evolucionar en esta perspectiva es el resultado de las actuaciones empresariales en otras áreas por lo que tiene poco sentido elaborar un polígono en esta línea. Más bien, sería importante el trabajar en el diseño del polígono de gestión, a la vez que incorporar el componente financiero a las otras competencias donde sea relevante.

Asimismo, en el caso del polígono de **producto**, como se señaló anteriormente, se diseñó en un momento en que Parque Tec tenía un fuerte sesgo hacia las tecnologías de información, y por tanto, está vigorosamente enfocado al desarrollo de servicios en ese ámbito. La realidad es que hoy en día, Parque Tec ha abierto mucho más su espectro de trabajo, de forma que es posible ocuparse del rediseño de esos aspectos para abrirlos a las nuevas realidades empresariales del parque.

De esta forma, las tareas pendientes se encuentran en el diseño formal del polígono de gestión a la vez que el rediseño del polígono de producto. Estos aspectos serán desarrollados más adelante.

BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES

Los modelos emprendedores han sufrido una transformación importante desde la publicación de la OECD, ***Fostering Entrepreneurship*** del año 1998. En ese documento se señalan un conjunto de recomendaciones para el desarrollo de nuevas políticas para el empresariado. Particularmente importantes son las referidas a los obstáculos al empresariado (como las normativas, las cargas fiscales, los costos de cumplimiento de la ley, los derechos de propiedad, entre otros). Asimismo se señalan los problemas de financiamiento, la necesidad de mejorar los recursos humanos (incrementando la flexibilidad del mercado de trabajo e invirtiendo en educación y formación). Finalmente señala la dimensión local del empresariado, el capital social que puede generarse a nivel local, y la necesidad de mecanismos de evaluación y monitoreo. Ya en ese tiempo el tema del empresariado social empezaba a aparecer como un elemento importante en la nueva forma de entender el proceso emprendedor.

Desde ese entonces, si bien las condiciones del empresariado no se han modificado sustantivamente, si se han desarrollado nuevos e innovadores modelos de desarrollo emprendedor, tanto desde el sector público, como del privado e incluso desde la academia. En ese sentido, es importante conocer de las experiencias internacionales para construir un modelo que siendo estable, tienda también a ser dinámico en cuanto a su proceso de desarrollo.

Desde 1999, el ***Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*** desarrolla a nivel internacional una medición respecto del nivel de desarrollo emprendedor de los países del mundo, analizando el nivel de actividad emprendedora y haciendo comparaciones entre ellos. Examina los factores que determinan la actividad emprendedora, e identifica las áreas de oportunidad para el diseño e implementación de políticas públicas a favor del emprendedurismo. Tal como hemos visto a lo largo del documento, analizar el emprendedurismo es complejo, no solo por la sustancial interrelación entre empresas y entorno (donde interactúa el Estado, la sociedad civil, las ONGs y agencias de desarrollo, entre otras), sino y sobre todo, porque el desarrollo emprendedor supone en primer lugar, el desarrollo de la persona que emprende, el generar su máximo potencial para sacar adelante su empresa e interactuar

con el complejo entorno que la rodea. Al final, estudiar el emprendedurismo implica estudiar la propia naturaleza humana.

De acuerdo a la teoría tradicional del crecimiento económico, éste se basa en el desarrollo de las grandes empresas, como motor del crecimiento, y en las condiciones que este grupo de empresas requieren para maximizar el mismo. En algunos casos, esto supone la identificación y "apuesta" por sectores clave que son apoyados y promovidos desde diferentes perspectivas.

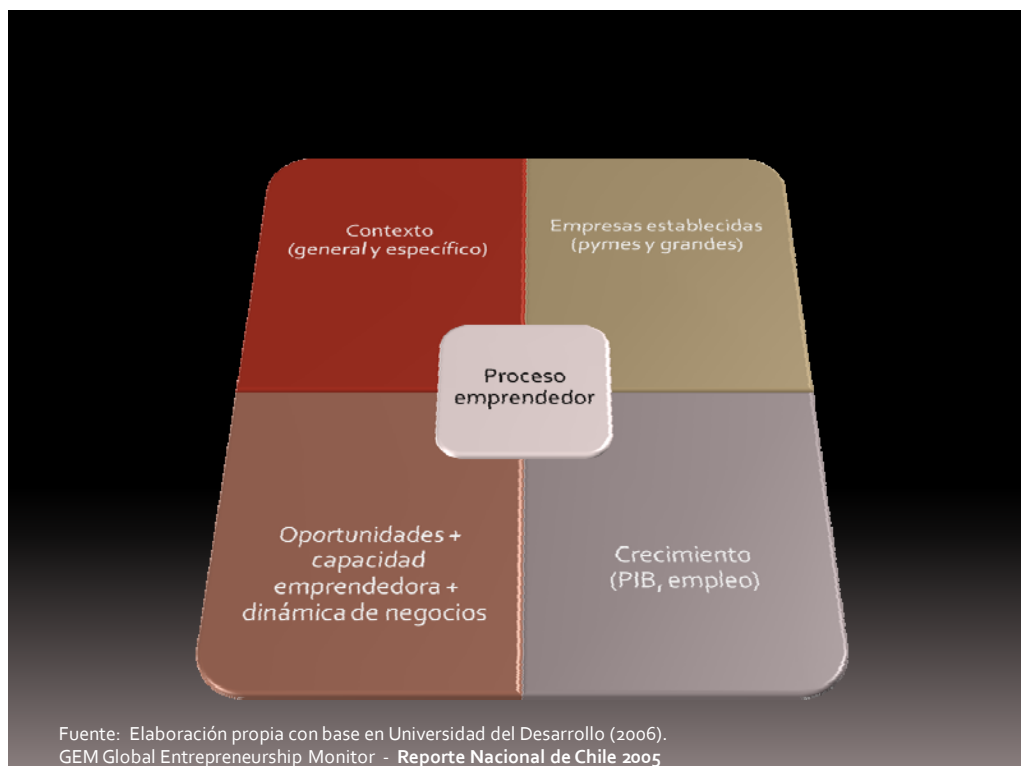
El modelo GEM aporta a ese enfoque en la medida que señala que el crecimiento económico no depende solo de lo que hagan las grandes empresas, sino también las pequeñas (los emprendimientos). De esta forma, no solo las grandes empresas son las responsables del crecimiento económico; desde el entorno, el emprendedor y el empresario establecido reciben una serie de señales del mercado. Basados en el modelo del **World Economic Forum**²⁶ presentan las tres condiciones que definen el nivel de desarrollo relativo de las economías:

- Requerimientos básicos: instituciones, infraestructura, estabilidad macro, sistema educativo y de salud básica.
- Potencial de eficiencia: eficiencia en el mercado laboral y de bienes, educación superior y capacitación, mercado financiero sofisticado, adecuación tecnológica y un tamaño relevante de mercado.
- Innovación y emprendimiento: programas de gobierno de fomento emprendedor, transferencia de I&D, leyes para emprendedores, etc.

Todas estas variables afectan tanto a las empresas existentes como a los nuevos emprendimientos. Sin embargo, estos últimos deben beneficiarse fundamentalmente de los incentivos para potenciar la eficiencia, la innovación y el emprendimiento.

Para ellos, el "entrepreneurship" supone: "Cualquier intento de nuevos negocios o creación de nuevas empresas, la reorganización de un negocio o la expansión de uno existente, por un individuo grupo de individuos o firmas ya establecidas".

²⁶ World Economic Forum (2009). World Competitiveness Report 2009. Tomado de www.weforum.org



De esta forma, una interacción eficiente y dinámica entre las nuevas oportunidades, la capacidad emprendedora de las sociedades, la interacción entre las grandes y las pequeñas empresas; todo ello en un entorno promotor del emprendedurismo, permite el desarrollo del proceso emprendedor y le brinda a la economía la oportunidad de generar nuevo empleo, mayores oportunidades, una dinámica nueva de negocios y como consecuencia, el incremento en el PIB y el empleo, es decir, crecimiento y desarrollo económicos.

Pero más allá de estas consideraciones de nivel macro (desde la perspectiva de la competitividad sistémica), es posible establecer las acciones de nivel MESO y MICRO que se deben llevar a cabo para mejorar el clima de negocios, promover el desarrollo emprendedor y generar un nuevo modelo de desarrollo.

En esta línea, interesan particularmente las experiencias de países de la región, en la medida que como vimos en el análisis del World Economic Forum, los países atraviesan por diversos procesos de desarrollo, de forma que tiene poco sentido analizar experiencias de países industrializados donde además de las condiciones internas de los emprendimientos, cuentan con toda una infraestructura de apoyo, acceso al mercado financiero, etc., realidades que no se viven en nuestras economías. Además, en esos países, la decisión de ser empresario se toma en función de oportunidades de negocio, en escenarios donde el emprendedurismo es una opción siempre abierta a los ciudadanos y promovida por muchos desde la niñez. En esa línea, no son resultado de la imposibilidad de obtener

ingresos en el mercado laboral, o son socialmente poco incentivadas. De esta forma, estas consideraciones marcan diferencias cruciales que no podemos olvidar.

Sobre modelos emprendedores, encontramos buenas prácticas de fomento desde modelos convencionales de desarrollo emprendedor basados en el diseño y concurso de planes de negocios, hasta iniciativas más sofisticadas de modelos de aceleración de empresas de base tecnológica, y procesos de desarrollo emprendedor universitarios.

Un caso en la primera dirección es el de la **Escuela de Negocios de la Universidad Tecnológica de El Salvador** y su programa de “Creación de Empresas”. Como en la mayor parte de los casos, el objetivo del programa era promover el emprendedurismo ente jóvenes (mayormente universitarios). Este se traduce en materias que tratan temas relacionados a la construcción de un plan de negocios. Estos temas son la naturaleza del proyecto, el mercado, la producción, la organización, las finanzas y el plan de trabajo (el programa del curso y sus contenidos se encuentran disponibles). A ello se le añade una autoevaluación para determinar las características emprendedoras personales (CEPs) de los jóvenes.

Otro caso de El Salvador en la misma línea es “Crea y Emprende”. Inicialmente ejecutado por Technoserve, con la idea de capacitar a los docentes en la metodología NFTE²⁷ (National Foundation for Teaching Entrepreneurship) -que busca fortalecer las competencias personales, empresariales y precisar la idea de negocio- y luego preparar a estudiantes en el uso del plan de estudios del espíritu emprendedor de NFTE. Una vez que los jóvenes diseñan su plan de negocios, estos van a un concurso y los mejores planes, además del reconocimiento, reciben asistencia técnica, articulación con oportunidades de financiamiento, participación en competencias nacionales e internacionales. Lo importante es que a pesar de ser emprendimientos simples, se pudo lograr un número significativo de nuevos negocios. En esa misma línea se encuentra el proyecto de Soyapango con **Fundes El Salvador**²⁸, pero con estudiantes universitarios o al menos mayores de 18 años.

Otro modelo más desarrollado e interesante desde la perspectiva universitaria –en razón de que en Costa Rica, muchas universidades están tratando de sacar adelante sus modelos de incubación- es el del Centro de Promoción y Desarrollo del Espíritu Emprendedor -CEPRODE del **Tec de Monterrey**²⁹ en México. Este es un centro especializado que inicia en 1980 para el fomento y desarrollo de emprendedores, así como de capacitación de la micro y pequeña empresa. Dentro de esta perspectiva encontramos el Programa Emprendedor, que busca formar estudiantes innovadores y emprendedores, a través de un proceso que implica motivar, entrenar, y ofrecer los apoyos necesarios que faciliten obtener una experiencia práctica, a través de la creación de una empresa, así como promover la cultura emprendedora. Este programa tiene tres componentes:

²⁷ Para más información ver <http://www.nfte.com/>. El programa incluye material para Middle School, High School, y post-secondary curriculum.

²⁸ Se puede descargar la experiencia en: <http://www.fundes.org/LibreriaPublicaciones/FUNDES%20N.E.%208.pdf>

²⁹ Ver http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/migration/ITESMv22/Tecnologico+de+Monterrey/Emprendimiento/

- Área académica – a través de los denominados cursos “sello” (cursos obligatorios para todas las carreras), y un diplomado en desarrollo de pequeñas empresas.
- Área motivacional – a través de actividades que tienen como objetivo la promoción y el fortalecimiento del emprendedurismo en los alumnos; tales como muestras empresariales, congresos nacionales e internacionales y concursos.
- Área de apoyo institucional – apoyos financieros y gubernamentales, además de recibir el conocimiento y experiencia de consultores externos (mediante charlas, mesas redondas, asesoría integral y encuentros con emprendedores).

Este modelo fue evolucionando a través de la plataforma tecnológica del TEC (www.tec.com.mx), a través de la cual se han desarrollado seminarios sobre desarrollo de plan de negocios. Asimismo, los modelos de incubación, inicialmente de base tecnológica, fueron evolucionando también a modelos de base no-tecnológica. Así, la incubadora de base no-tecnológica facilitaba de condiciones adecuadas para la creación de nuevas empresas, mediante servicios compartidos en un espacio físico con apoyo secretarial, asesoría técnica, financiera, capacitación y desarrollo tecnológico. Además prestan servicios de soporte en asesoría contable y financiera, programas de capacitación, programas promocionales, apoyo técnico y asesoría financiera.

En la actualidad, el modelo ha evolucionado hacia:

- Formación emprendedora
- Red de incubadoras de empresas
- Red de aceleradoras de empresas
- Red de parques tecnológicos
- Red ENLACE E+E
- Centro de propiedad intelectual y transferencia de tecnología
- Fondos de capital

Vamos a desarrollar brevemente algunas de las más importantes. En el tema de la *red de incubadoras de empresas*, donde señalan la presencia de tres componentes: la preincubación (creación), incubación (desarrollo) y la postincubación (consolidación). La Red de Incubadoras de Empresas del Tecnológico de Monterrey ofrece a sus emprendedores y empresarios diversos servicios que los ayudarán a lograr la consolidación de sus ideas de negocio, recibiendo soporte integral a través de:

- Tutoría personalizada
- Asesoría especializada en áreas como:
 - Administración
 - Mercadotecnia y ventas

- Contabilidad y finanzas
- Comercio exterior
- Legal
- Tecnología
- Capacitación empresarial
- Enlaces de negocios
- Vinculación con oportunidades de financiamiento e inversión
- Vinculación con centros de investigación y laboratorios del Tecnológico de Monterrey.

Existen dos tipos de modalidades de incubación a través de las cuales los emprendedores y empresarios podrán recibir los servicios ofrecidos en el Modelo de Incubación: presencial y virtual. En la presencial, el emprendedor cuenta además con un espacio físico para la operación de su empresa dentro de las instalaciones de alguna de las incubadoras de empresas del Tecnológico de Monterrey. En la Virtual los emprendedores que cuentan ya con instalaciones físicas para la operación de su negocio, reciben el servicio de Incubación Virtual a través del Portal Emprendetec (www.emprendetec.com).

La *red de aceleradoras de empresas* busca sostener el ritmo de crecimiento de las empresas (incrementando sus ventas y generación de empleo en 20%, generar planes para atraer financiamiento, etc.), con el propósito de entender su mercado y cadena de valor, innovar (sea en el modelo de negocios, producción, nuevos productos, etc.), y mejorar su estructura financiera. El modelo se basa en tres componentes:

- **Diagnóstico profundo:** El modelo de aceleración de empresas inicia con la elaboración de un diagnóstico profundo, a fin de detectar las áreas de oportunidad de la empresa.
- **Diseño del Modelo de expansión:** A partir de este diagnóstico, los asesores y el empresario definen la estrategia en particular (modelo de expansión) que permitirá a la empresa alcanzar un crecimiento sostenido.
- **Proceso de Aceleración:** Durante el proceso de aceleración, los consultores especializados, brindan al empresario acompañamiento en la ejecución, supervisión y seguimiento de los compromisos adquiridos con base en el plan de expansión establecido.

MODELO DE ACELERACIÓN



Fuente: Tec de Monterrey, México (Año??).

Asimismo, durante este proceso se brinda orientación al empresario para resolver los problemas que se vayan presentando durante su etapa de aceleración.

El caso de *ENLACE E+E* es particularmente interesante debido a que es una red de empresarios exitosos con experiencia en diferentes áreas de negocio, reunidos con el propósito de impulsar el crecimiento y la consolidación de nuevas empresas que se distinguen por su valor agregado y su alto potencial de desarrollo. Las empresas seleccionadas para formar parte de *ENLACE E+E* son favorecidas con los siguientes servicios:

- Orientación estratégica a través del apoyo de comités consultivos:** A cada una de las empresas seleccionadas se le asignan de tres a cuatro empresarios de la Red que fungen como comité consultivo, los cuales guiarán su desarrollo a través de prácticas de gobierno corporativo mediante reuniones periódicas de consejo.
- Mentoría:** Uno de los empresarios que conforma el comité consultivo asignado a cada una de las empresas de *ENLACE E+E*, se le designa como consejero delegado con el objetivo de que, a través de reuniones mensuales de mentoría, brinde soporte y seguimiento cercano a la evolución de la empresa y al desempeño del emprendedor.
- Asesoría en temas de especialidad con base en la experiencia de los empresarios de la red:** Consiste en un servicio de apoyo al trabajo que lleva a cabo el emprendedor dentro de la Red,

recibiendo orientación puntual por parte de otros empresarios expertos de ENLACE E+E, que no pertenecen a su comité consultivo, en temas dentro de su área de experiencia.

4. **Vinculación con consultores aliados:** El emprendedor puede recibir orientación en temas que requieren mayor nivel de especialidad e involucramiento por parte de reconocidas firmas de consultoría a través de las alianzas de ENLACE E+E. Entre las firmas aliadas a la red se encuentran: Deloitte, KPMG, Interbrand, Baker&McKenzie, Towers Perrin, etc.
5. **Vinculación con contactos de negocio:** Mediante este servicio, ENLACE E+E respalda el prestigio de sus emprendedores promoviendo la creación de redes de negocio, vinculándolos con posibles proveedores, clientes y/o aliados para impulsar el desarrollo acelerado de sus empresas.
6. **Vinculación con organismos que puedan ofrecer financiamiento e inversión:** Enlace E+E cuenta con diversas alianzas con instituciones que ofrecen servicios de apoyo para el desarrollo de empresas a través de financiamiento e inversión, mismas que se ponen al servicio de los emprendedores de la red con la guía y la supervisión de sus mentores.

Esta red permite abrir las puertas con contactos de negocio y organizaciones promotoras del emprendedurismo, así como poner a disposición de los emprendedores orientación altamente calificada por parte de empresarios exitosos, impulsar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Otras experiencias universitarias relevantes son la de la **Fundación CERTI – Universidade Federal de Santa Catarina**³⁰ en Florianópolis (Brasil). A diferencia del caso del TEC de Monterrey, aquí más que describir la plataforma de servicios al emprendedor, se orientan más bien al desarrollo del proceso mismo y la propuesta de un modelo de desarrollo para empresas de base tecnológica (EBTs). Para ello establecen tres preguntas clave:

1. ¿Cuáles son las principales estrategias del proceso?
2. ¿Cuáles son las principales dimensiones del proceso?
3. ¿Cuáles son los principales niveles de madurez del proceso?

Para ello se basan en la experiencia de CELTA (Centro Empresarial para Laboracao de Tecnologias Avancadas), una incubadora de la Fundación CERTI que funciona desde 1986 en el estímulo para la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos de base tecnológica. También, al igual que otras experiencias (incluyendo la propia de Parque Tec), el modelo incluye las etapas de pre-incubación, incubación y consolidación.

- **Pre - Incubación** – donde se generan las ideas de lo que puede ser un nuevo negocio, y donde una de las actividades principales es la elaboración del plan de negocios. Además, el desarrollo

³⁰ FIATES, J. ROGERIO DE SOUZA, A. y otros (2008). Modelo de Aceleracao do Desenvolvimento de Empresas de Base Tecnológica: da Geracao da Idéia à Consolidacao do Negocio. En LOCUS CIENTIFICO, Vol. 02, no. 02, pp.54-62.

de prototipos, búsqueda de potenciales clientes y financiadores, así como el planeamiento de la futura empresa.

- **Incubación** – se refiere a la creación y desarrollo del nuevo emprendimiento. Aquí se inicia la comercialización del producto, se obtienen los primeros financiamientos, se crean las rutinas organizacionales, etc.
- **Consolidación** – donde la empresa deja de ser una promesa para convertirse en un referente de su mercado. El emprendedor desarrolla sus capacidades, el producto se diversifica, y la empresa puede salir de la incubadora.

Este modelo trabaja en 5 dimensiones:

1. el emprendedor:
2. la organización / gestión,
3. el producto,
4. el capital, y
5. el mercado.

Para cada una de esas dimensiones se identifican diversos grados de madurez. Este ha sido el resultado de la experiencia de trabajo de CELTA y sus empresas incubadas. Esta experiencia permitió identificar al menos 7 niveles de madurez a lo largo del proceso emprendedor (desde la pre-incubación hasta la consolidación).

De esta forma, y tratando de comparar este modelo con el de Parque Tec, tomamos colores para definir también los niveles de madurez. Así, los tres primeros niveles de madurez corresponden a la pre-incubación (color rojo), los dos siguientes (amarillo) a la incubación, y finalmente los dos últimos (verde) a la consolidación.

1. **Primer nivel:** el emprendedor tiene iniciativa, crea una nueva idea, tiene una noción de costos, saber identificar quiénes son sus potenciales clientes, y es capaz de vender su idea.
2. **Segundo nivel:** el emprendedor debe ser capaz de visualizar el futuro, de elaborar un anteproyecto, buscar fuentes de inversión inicial, conocer personalmente a uno o más de sus potenciales clientes, y elaborar un proyecto de su futuro emprendimiento.
3. **Tercer nivel:** el emprendedor debe ser innovador, transformar su anteproyecto en un prototipo, buscar recursos subsidiados para el desarrollo del producto, conquistar a su primer cliente, y elaborar un plan de negocio.
4. **Cuarto nivel:** el emprendedor se convierte en un gestor, crea una empresa, desarrolla una plataforma de producto, busca capital semilla, y conquista a un cliente líder en su segmento

de trabajo.

5. **Quinto nivel:** el emprendedor se convierte en un líder empresarial, su producto se ha diversificado y la empresa adquiere financiamiento público, amplía su red de clientes y sistematiza sus procesos y rutinas.
6. **Sexto nivel:** el emprendedor se convierte en un diseminador de su tecnología, el producto comienza un nuevo ciclo de desarrollo a través de innovaciones incrementales y la empresa puede adquirir ya financiamiento de la banca comercial. Además, la empresa actúa a nivel global y profesionaliza su gestión.
7. **Séptimo nivel:** el emprendedor se convierte en un líder social, llevando a la empresa a poseer un portafolio de productos, a ser totalmente sustentable, liderar un nicho de mercado, y contar con gobierno corporativo.

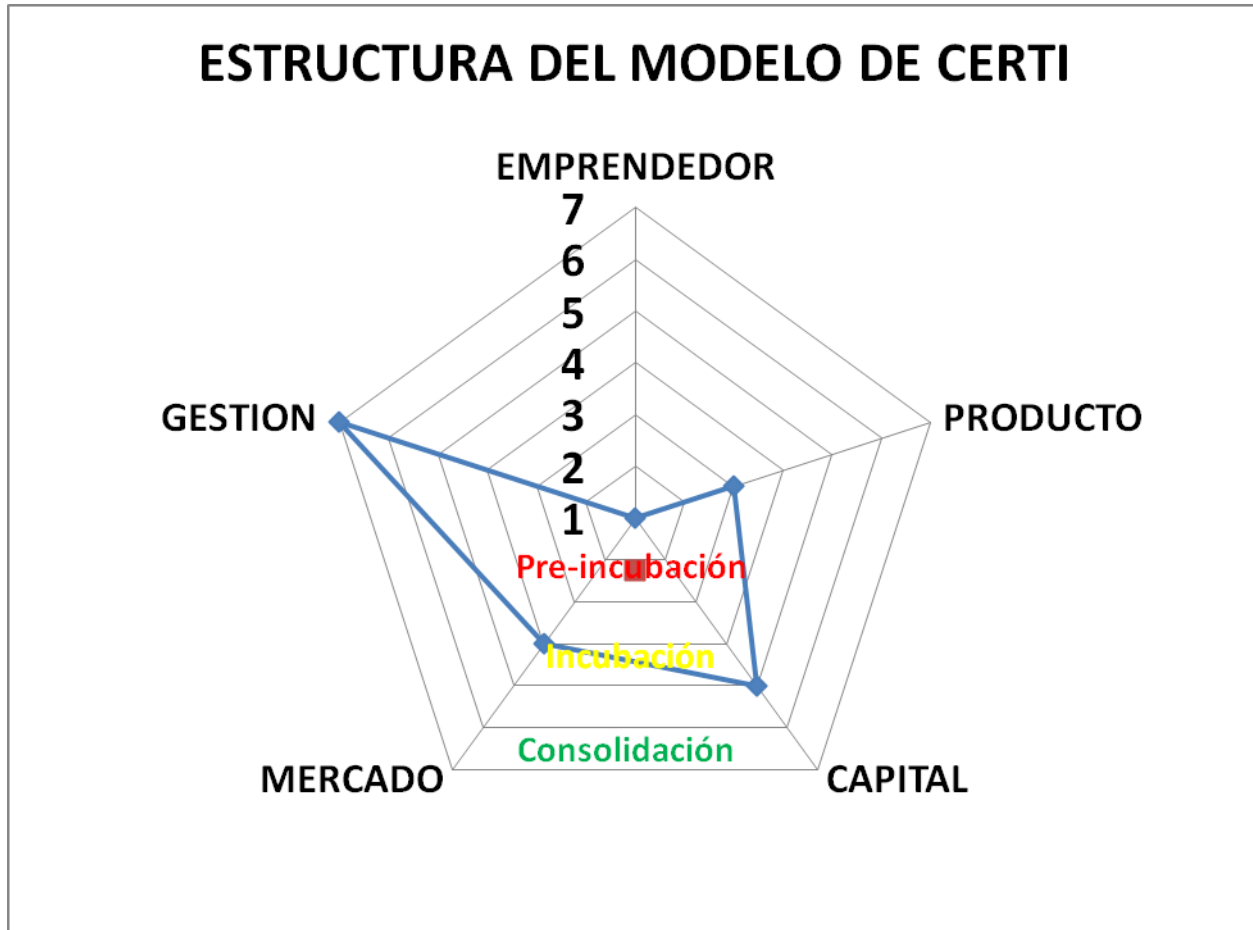
El proceso puede resumirse en el siguiente cuadro.

	Emprendedor	Producto	Capital	Mercado	Gestión
Nivel 1	Iniciativa	Idea	Noción de costo	Potencial cliente	Venta de la idea
Nivel 2	Visionario	Ante-proyecto	Captación (3Fs)	Bautizado	Proyecto de emprendimiento
Nivel 3	Innovador	Prototipo	Subsidio / subvención	Primer pedido	Plan de negocios
Nivel 4	Gestor	Plataforma	Capital semilla	Cliente líder	Empresa organizada
Nivel 5	Líder organizacional	Desarrollo	Financiamiento público	50/100	Sistematización de procesos
Nivel 6	Multiplicador	Nueva curva S	Financiamiento comercial	Globalización	Profesionalización de la gestión
Nivel 7	Líder social	Portafolio	Inversión	Líder de nicho	Gobierno corporativo

La lógica del modelo nos permite observar, por un lado, los ámbitos de trabajo considerados por CERTI como importantes para la empresa, y al mismo tiempo, el grado e madurez que debe lograrse en ellos en cada etapa del modelo. En ese sentido, muestra una importante integralidad en la medida que muestra una evolución paralela en cada uno de los ejes de trabajo, de forma tal que el paso del nivel 1 al 2 (por ejemplo), implica una evolución del emprendedor en 5 ámbitos y no solo en uno.

Una de las implicaciones prácticas del modelo es la posibilidad de que el emprendedor se encuentre en distinto nivel de madurez en cada dimensión del modelo. De esta forma, si tiene un nivel avanzado en alguna de las dimensiones pero no en las otras, ese puede ser un indicador de la presencia de problemas a resolver y por tanto, la herramienta se convierte en un diagnóstico de su situación.

Para Parque Tec, este modelo permite hacer una reflexión importante respecto de trabajar de manera más integral las competencias deseadas, lo cual permitirá también una mejor interacción entre *coaches* y para los emprendedores una visión más sistémica de su propio proceso. A continuación se presenta gráficamente el modelo (la línea azul es solo un ejemplo).



De esta forma, la combinación de dimensiones y niveles de madurez permiten generar una oferta formativa mucho más acorde a la situación del emprendimiento. Así, la estrategia de CERTI se plantea de esta forma de acuerdo a la combinación de dimensiones y etapas de madurez:

EMPRENDEDOR

- Programa de desarrollo del emprendedor, que estimula su desarrollo personal
- *Mentoring*: que orienta la carrera del emprendedor

GESTIÓN/ORGANIZACIÓN

- Sello de gestión: actúa en apoyo al desarrollo organizacional

- Consejo: orienta la estrategia organizacional

PRODUCTO

- Sistema de desarrollo de producto: orienta y sistematiza el proceso de transformación de la idea en productos
- Programa de certificación: estimula la calificación del producto

CAPITAL

- Bróker de capital: actúa en la búsqueda de fuentes de recursos y en la organización y en la organización y preparación de proyectos de captación de recursos
- Auditoría inteligente: orienta al emprendedor a actuar en forma dinámica y transparente en el mercado de capitales

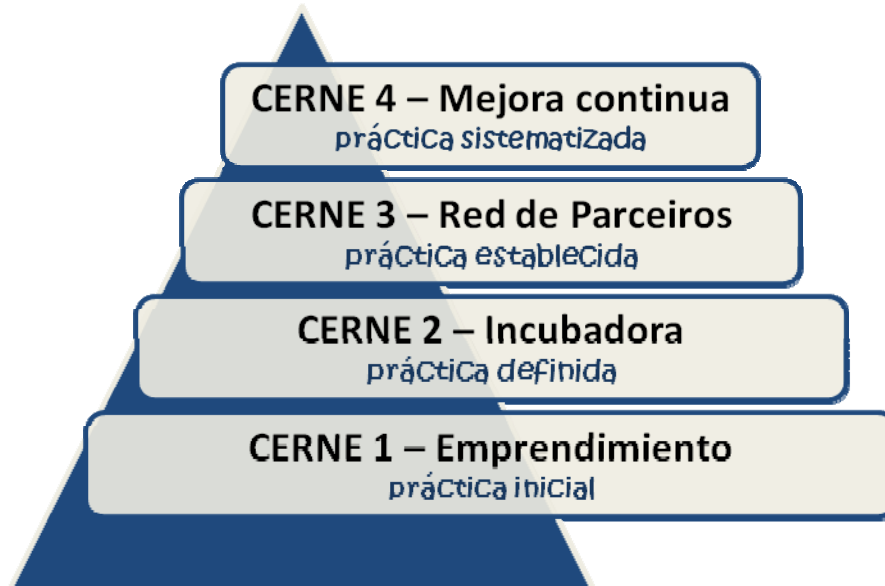
MERCADO

- Sistema de inteligencia: facilita información de gran valor para la toma de decisión
- Bróker de mercado: acompaña y realiza prospección junto al mercado

De esta forma, este modelo ofrece no solo una forma de analizar el proceso sino también las herramientas que podría ser relevantes en cada etapa de desarrollo.

En esta misma línea, el **Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – CERNE³¹** en Brasília (Brasil), de la Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores, complementa muy acertadamente el modelo anterior en la medida que se enfoca en dos procesos de madurez que ocurren en paralelo: la mejora de la capacidad de la incubadora (que en el gráfico a continuación representan a CERNE 1,2,3 y 4), así como la mejora en las prácticas clave de productos (y que se refiere a las prácticas inicial, definida, establecida y sistematizada), de forma que logre generar emprendimientos exitosos (ver figura siguiente).

³¹ CERNE (2009). Termo de Referência. Brasília DF. Versão para distribuição no XIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas.



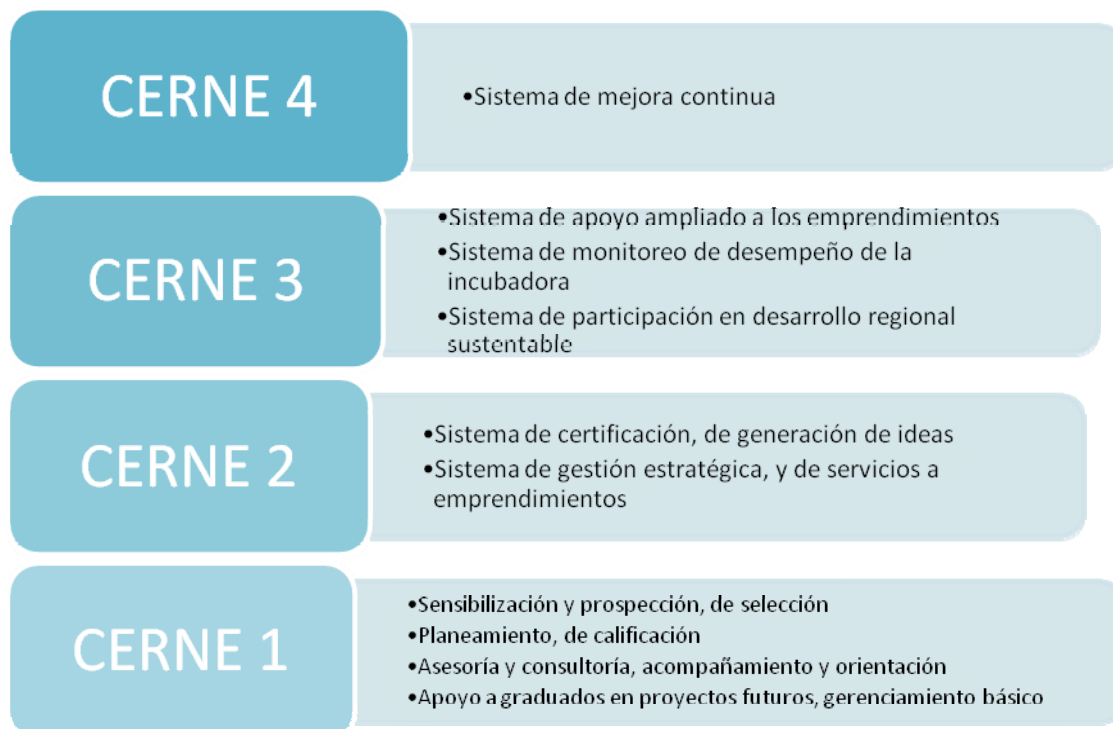
CERNE 1: todos los sistemas se encuentran relacionados directamente al desarrollo de los emprendimientos. En este punto, la incubadora muestra que es capaz de prospectar y seleccionar buenas ideas y transformarlas en negocios innovadores, sistemática y rápidamente.

CERNE 2: en este nivel el objetivo es garantizar una gestión efectiva de la incubadora como organización; con base en una gestión orientada a resultados.

CERNE 3: el objetivo de este nivel es consolidar la red de aliados para ampliar la probabilidad de éxito de los emprendimientos apoyados.

CERNE 4: la incubadora –basada en la estructura organizada en los niveles anteriores- tiene la madurez suficiente para consolidar su sistema de gestión de la innovación. Con ello, además de generar emprendimientos innovadores, la incubadora como organización participa activamente en redes de actores orientados al desarrollo regional, y ello le permite generar sistemáticamente, innovaciones en sus propios procesos.

Definido cada uno de los niveles, este modelo hace referencia además a dos conceptos fundamentales: (i) los procesos clave, y (ii) las prácticas clave. A continuación una síntesis de los **procesos clave**.



Como se puede apreciar, en el modelo hay una evolución que parte de la necesidad de profesionalizar los servicios para la generación sistemática de emprendimientos innovadores (CERNE 1); para luego ver también a la incubadora como un emprendimiento en proceso de maduración, que ofrece servicios de mejor calidad –tanto a los incubados como a la comunidad- (CERNE 2). Posteriormente viene la consolidación de la red de aliados que sustenta a la incubadora y que la hace un actor relevante en el desarrollo regional sustentable (CERNE 3). Finalmente, la incubadora debe implantar un sistema que garantice la mejora continua de sus servicios (CERNE 4).

Luego de los procesos, vienen las **prácticas clave** en esta parte y de manera muy sistematizada, con el propósito de ilustrar las acciones asociadas a cada uno de los procesos. Así, el cuadro a continuación, muestra para cada proceso clave, cuáles serían las prácticas clave:

CERNE 1	PRACTICAS CLAVE
1.1.- SENSIBILIZACIÓN Y PROSPECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización • Prospección • Calificación

Proyecto:

**“DIAGNÓSTICO METODOLÓGICO Y PROCESO DE
ACOMPANIAMIENTO PARQUETEC”**

Ejecutor:

PARQUETEC - BID

Duración:

100 días hábiles

1.2.- SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de negocios • Evaluación • Contratación
1.3.- PLANEAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de vida • Plan tecnológico • Plan de capital • Plan de mercado • Plan de gestión
1.4.- CALIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación personal • Calificación tecnológica • Calificación financiera • Calificación de mercado • Calificación de gestión
1.5.- ASESORÍA Y CONSULTORÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría y consultoría al emprendedor • Asesoría y consultoría tecnológica • Asesoría y consultoría financiera • Asesoría y consultoría de mercado • Asesoría y consultoría de gestión
1.6.- ACOMPANIAMIENTO, ORIENTACIÓN Y EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo al emprendedor • Monitoreo a la tecnología • Monitoreo financiero • Monitoreo de mercado • Monitoreo de gestión
1.7.- APOYO A GRADUACIÓN Y PROYECTOS FUTUROS	<ul style="list-style-type: none"> • Madurez del emprendedor • Madurez de la tecnología • Madurez financiera • Madurez comercial • Madurez de la gestión

1.8.- GERENCIAMIENTO BÁSICO	<ul style="list-style-type: none"> Modelo institucional Gestión financiera y sustentabilidad Infraestructura física y tecnológica Apoyo a la gestión Comunicación y marketing
CERNE 2	PRACTICAS CLAVE
2.1.- SISTEMA DE CERTIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Premio “emprendedor” Premio “tecnología” Premio “apalancamiento” Premio “mercado” Premio “gestión”
2.2.- GENERACIÓN DE IDEAS	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas para innovar Concurso de ideas
2.3.- GESTIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> Planeamiento estratégico Gestión de instrumentos jurídicos
2.4.- SERVICIOS A LOS EMPRENDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Servicios a los potenciales emprendedores Servicios a empresas asociadas Servicios a graduadas
CERNE 3	PRACTICAS CLAVE
3.1.- APOYO AMPLIADO A LOS EMPRENDIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Red de especialistas Red de inteligencia Incubación a distancia
3.2.- MONITOREO DE DESEMPEÑO DE LA INCUBADORA	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de la incubadora Sistema de gestión ambiental Sistema de responsabilidad social Sistema de calidad
3.3.- PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE	<ul style="list-style-type: none"> Interacción con el entorno Participación en la definición de las políticas públicas Indicadores de desarrollo regional
CERNE 4	PRACTICAS CLAVE

4.1.- MEJORA CONTINUA	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la información • Gestión del conocimiento • Gestión de cambios de proceso • Mapeo de la oferta y la demanda
------------------------------	---

Este desglose de mayor a menor facilita ostensiblemente el entendimiento del modelo, que no solo apunta al desarrollo de nuevos emprendimientos, sino que, en sí mismo, busca desarrollarse como emprendimiento y así convertirse en un referente regional. De esta forma, este modelo permite analizar también como la incubadora desarrolla sus procesos y se dirige hacia un modelo de mejora continua.

Todas estas experiencias son de gran relevancia en el proceso de evolución de Parque Tec, en la medida que estas buenas prácticas regionales pueden ser fuente de inspiración para nuevos desarrollos a nivel local.

La siguiente parte presenta una nueva forma de entender el modelo PROFOREM de Parque Tec, basado en el análisis desarrollado hasta el momento y las experiencias internacionales sobre el sector.

HACIA UN NUEVO DESARROLLO DEL MODELO PROFOREM DE PARQUE TEC

Desde la creación de Parque Tec, el mundo del emprendimiento tanto a nivel internacional como local ha venido cambiando. En otros países, los modelos han evolucionado desde los tradicionales concursos de planes de negocios a la implementación extramuros, formación virtual, el aporte de empresarios exitosos, el desarrollo de nuevos servicios empresariales a emprendedores graduados, etc. A nivel local, se ha observado un creciente interés por el tema tanto desde el sector público, privado, académico, etc., lo cual permite empezar a pensar en la posible institucionalización del tema y su entrada en el futuro cercano en la agenda pública. En ese sentido, es fundamental empezar a desarrollar acciones informativas y formativas sobre modelos de emprendimiento adecuados a la realidad centroamericana en sus distintos grados de desarrollo (como señala el World Economic Forum). Asimismo, es importante enfatizar que la política hacia el emprendimiento no es una extensión de la política pyme, sino parte de un nuevo enfoque de promoción emprendedora donde más bien la política pyme es solo una parte de esta nueva aproximación.

En otro documento desarrollado por Parque Tec³² se señala la importancia de trabajar desde una perspectiva sistémica, entendiendo que el proceso emprendedor es un continuo que puede dividirse en tres etapas: (i) fomento a la cultura emprendedora, (ii) gestación del emprendimiento, (iii) consolidación del emprendimiento.

A continuación se describe cada una de las sub-etapas del proceso emprendedor, que explican los pasos principales identificados:

Detalle de las etapas y sub-etapas del proceso emprendedor

Estado de Desarrollo	Descripción
1. FOMENTO A LA CULTURA EMPRENDEDORA	
Espíritu Emprendedor	Desarrollo de actividades formativas y motivacionales dirigidas, por ejemplo, a la comunidad universitaria para fomentar el espíritu emprendedor.
Identificación de Emprendedores e Ideas	Proceso de búsqueda de emprendedores, proyectos e ideas mediante convocatorias, concursos, ferias de proyectos, entre otros.
Planes de Negocio	Cualquier apoyo durante la elaboración de un plan de negocio (descripción técnica de proceso productivo, identificación de nicho de mercado, estrategia de comercialización, otros).
Selección de los mejores Planes de Negocios	Posibles concursos de planes de negocios que realizan principalmente las entidades académicas.
2. GESTACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	
Formación Empresarial (Capacitación en Gestión Empresarial)	Todas las iniciativas de capacitación y formación en temas relevantes para el fortalecimiento de la gestión empresarial.
Pre-Incubación	El emprendedor se concentra en la creación de un prototipo para su idea de negocio. Proceso previo a la incubación donde se identifican las principales características del emprendimiento.
Financiamiento (Capital de Riesgo)	Una inversión suministrada por un eventual socio a cambio de una participación en el negocio (que el emprendedor puede luego recomprar) o posibles fondos de financiamiento amparados en avales colaterales de un tercero, pero que no necesariamente implican una garantía real para cubrir el 100% del financiamiento.
Incubación	El emprendedor tiene su prototipo terminado, constituye legalmente la sociedad, registra su propiedad intelectual, se aboca a la búsqueda de primeros clientes, y recibe apoyo y fortalecimiento en la gestión de su emprendimiento.

³² Lebendiker, M. y otros (2010). DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACIÓN DEL EMPRENDEDURISMO EN CENTROAMÉRICA, Asociación incubadora Parque Tec (financiado por BCIE-KfW).

3. CONSOLIDACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	
Aceleración y Cursos de Capacitación	El emprendedor ha fortalecido una estructura operativa básica, fortalece sus capacidades gerenciales, posiciona fuertemente su producto, su marca y su empresa; potencia sus esfuerzos a través de redes y alianzas estratégicas y logra un buen posicionamiento a nivel local y nacional.
Financiamiento MIPYME	Son todas las opciones de financiamiento tradicionales dirigidas a las mipymes sujetas a crédito.
Internacionalización	Concentra su gestión en la exportación y globalización de sus productos.

Fuente: Parque Tec, 2009 (elaborado por P. Petry).

Este es en síntesis, un posible desarrollo del proceso emprendedor. En esa línea, se ha visto a lo largo del documento algunos espacios vacíos en el modelo, así como posibilidades de mejora en la implementación. Por ello, se proponer algunas modificaciones que puedan contribuir a incrementar el impacto que se genera el modelo y su implementación sobre los emprendedores. Tanto el PROFOREM como el enfoque de los polígonos de competitividad han mostrado fortalezas como debilidades, razón por la cual en este acápite se presenta una propuesta de cómo mejorar ambas herramientas en aras de optimizar el servicio y la propuesta hacia los emprendedores que ingresan año a año a Parque Tec.

Además, se han analizado experiencias internacionales que permiten ver más allá de los modelos convencionales de incubación, procesos en donde el emprendedor va “madurando” tanto en sus competencias personales como empresariales, y otros en donde la propia incubadora desarrolla un proceso de maduración (como otro emprendimiento), que la ubica también como un actor social relevante y referente a nivel regional en los temas de emprendedurismo. De esta forma, es posible pensar en varias dimensiones en la propuesta, no solo viendo el desarrollo de los emprendimientos en el corto plazo, sino también las posibilidades de Parque Tec como una incubadora y potenciadora que se reinventa para posicionarse como un referente del tema emprendedor a nivel latinoamericano.

En esa línea, es posible establecer al menos dos tipos de desarrollos en el modelo, las que tienen un carácter metodológico y las que se encuentran relacionadas con los procesos del parque.

Metodología

Tanto el modelo PROFOREM como los polígonos de competitividad son herramientas valiosas en la construcción de lo que es el modelo de emprendimiento de Parque Tec. A lo largo del tiempo sin embargo, el propio parque ha ido evolucionando en su visión –inicialmente centrada únicamente en

el desarrollo de software- para abrirse a diversos tipos de emprendimientos que tienen algún componente tecnológico en su propuesta pero que pertenecen a los más diversos sectores. Además, la ausencia de sistematización tanto del modelo como de aspectos importantes de la metodología dan lugar a analizar la relevancia de mantenerla tal cual, o más bien aprovechar el momento para señalar posibles opciones basadas en la propia experiencia de Parque Tec así como en buenas prácticas internacionales.

En esa línea, surge la necesidad de extender el ámbito de trabajo del PROFOREM para que pueda seguir cumpliendo con el objetivo de ser la herramienta de crecimiento personal, pero que también desarrolle las habilidades y conocimientos técnico-administrativos necesarios para sacar adelante una empresa. Esto debido a que tradicionalmente se ha encontrado que los emprendedores cuentan con el conocimiento técnico de su producto/servicio, sin embargo carecen de las habilidades asociadas a la dirección, el mercadeo, las finanzas de la empresa, entre otras³³.

De otro lado, los polígonos de competitividad han servido en la práctica como herramientas de evaluación, por lo que es necesario por un lado, institucionalizar esa función, y por el otro, establecer los ámbitos o competencias que deben ser evaluadas a través de ella. Asimismo, es la oportunidad para evaluar la pertinencia de mantener las 5 competencias de los polígonos o modificarlas.

Esta nueva versión del PROFOREM (a la que se denominará PROFOREM 2.0), parte de las mismas premisas de la primera versión y se orienta igualmente hacia el desarrollo de competencias personales que faciliten el desarrollo como persona y emprendedor. Por ello, el objetivo a futuro debe ser poder combinar de la mejor manera ambas herramientas; por un lado, cubrir mediante *coaching* y capacitación empresarial todas las áreas funcionales de una empresa, y por el otro, poder contar con herramientas que evalúen el avance de los emprendedores.

Con ese objetivo en mente se hace el contraste entre las áreas funcionales clásicas de toda empresa y las competencias del polígono de competitividad, buscando identificar una combinación adecuada de ellas en la construcción de nuevas áreas de competencias para la versión 2.0 de PROFOREM.

AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	COMPETENCIAS DEL POLÍGONO DE COMPETITIVIDAD
(i) dirección estratégica	(i) gestión
(ii) mercadeo y ventas	(ii) mercado e innovación
(iii) finanzas / contabilidad	(iii) recursos financieros
(iv) recursos humanos	(iv) desarrollo humano
(v) producción	(v) producto (estructura tecnológica)

³³ Zevallos, Emilio (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina. Fundes Internacional, San José.

En ese sentido, la propuesta mantiene 5 competencias indispensables a desarrollar a lo largo del modelo con algunas modificaciones. Ellas son: (i) desarrollo humano, (ii) dirección estratégica, (iii) mercado, (iv) gestión y (v) producto/servicio.

En el caso de **desarrollo humano**, la experiencia de trabajo ha sido muy relevante y productiva. De hecho, la evidencia hallada en la presente investigación así lo refleja, tanto como otras prácticas internacionales exitosas. Ellas muestran la importancia de centrarse inicialmente en la persona antes de trabajar en la empresa o el producto. Por ello, la recomendación es trabajar en el mismo conjunto de competencias que se ven en el polígono de competitividad inicial (espíritu emprendedor, liderazgo, creatividad, tolerancia a la frustración, etc.).

La siguiente competencia es la de **dirección estratégica** como la que fija las acciones de carácter trascendental del negocio. Es cuando se puede empezar a trabajar lo que es misión, la visión y los objetivos estratégicos, la planeación del negocio y su posterior seguimiento. Todo ello se plantea desde el inicio de la empresa y se institucionaliza cuando el negocio se encuentra ya consolidado y requiere de innovaciones (organizacionales, de productos, canales de distribución, etc.), para seguir a la vanguardia en el mercado. En este ámbito es factible incorporar temas como la innovación, la estrategia de gestión ambiental o lo relacionado a la responsabilidad social empresarial. Lo anterior debido a que son parte de una estrategia de posicionamiento de la empresa en su mercado.

Sobre el actual ámbito o competencia de mercado e innovación, este podría modificarse de forma tal que la parte de mercado se quedaría como un ámbito aparte (desde la perspectiva de mercadeo), y el componente de innovación pasaría a la competencia de dirección estratégica (que por sus características, tiene un mayor alcance y de cierta forma, cubre a las otras). Así, el área de **mercado** supondría la comprensión del sector, el análisis de su potencial y el segmento que su producto / servicio satisface. En mucho mantendría los ámbitos de competencia de mercadeo e innovación, pero saliendo la parte de innovación debido a que ella puede darse en diferentes ámbitos y por tanto debe ser una decisión estratégica más que orientarse a un área en particular.

Además se incorpora el ámbito de **gestión** que no se había desarrollado anteriormente pero que es vital para el desarrollo de la empresa y que se convierte en un tradicional cuello de botella al desarrollo de los nuevos emprendimientos. En general, por el pequeño tamaño de las empresas que inicialmente entran al proceso, en este ámbito se sugiere que -al menos al principio-, se integren en ella las áreas de recursos humanos con las de finanzas/contabilidad. En esta competencia se buscaría la identificación de las necesidades de recursos humanos de la empresa, los procesos de selección y calificación del personal. Asimismo, el conocimiento del área contable, los aspectos legales y tributarios del negocio. No es el objetivo un conocimiento acabado de los mismos, pero sí los conceptos claves que le permitan entender: (i) la estructura organizacional, la selección y reclutamiento, la evaluación, las remuneraciones, el desarrollo del personal; y (ii) el marco normativo en el que se rige su negocio, los aspectos contables esenciales en el manejo de la empresa, el manejo de los recursos (ingresos y costos), la administración de los posibles financiamientos, la facturación, los costos, la estructura financiera, etc.

Este punto establece una diferencia crucial con los polígonos de competitividad, especialmente en el caso de el de recursos financieros. Ello en la medida que el obtener financiamiento (sea de la banca pública, privada, capital semilla, etc.), no depende de un proceso de desarrollo en ese ámbito en particular, como de la evolución del emprendedor y su negocio en los otros temas empresariales, y donde si hay que desarrollar competencias. Esto fortalece al negocio y le permite aspirar a nuevos mercado, condición importante para acceder a los distintos ámbitos del financiamiento. De esta forma, desaparecería la competencia de recursos financieros de los polígonos para ser reemplazada por la de gestión.

El desarrollo y la captación de recursos financieros en mercados cada vez más sofisticados, dependerá fundamentalmente de las habilidades del emprendedor y de la fortaleza de su negocio, producto y/o servicio. En este tema en particular es indispensable desarrollar actividades de capacitación (presencial, virtual, etc.). Esto se verá más adelante en los procesos.

Finalmente, el tema de **producto/servicio** viene a reforzar los aspectos propiamente técnicos del bien o servicio en desarrollo. En este punto, y tal como se maneja actualmente, existe un componente de innovación que bien puede permanecer e interactuar con el de dirección estratégica. En la medida que en la actualidad Parque Tec cuenta entre sus incubadas empresas de diferentes ámbitos y no solo de carácter tecnológico, es necesario modificar algunos de los componentes de su matriz para que tenga una visión más general y menos “tecnológica”.

El proceso puede resumirse en el siguiente gráfico.



Elaboración: Emilio Zevallos (2010)

Las habilidades asociadas a cada competencia pueden verse en el siguiente cuadro. Estas no son estáticas y definitivas y dependen en mucho de las características de cada emprendedor y de su grado de desarrollo relativo. Asimismo, es solamente una propuesta que debe ser debatida al interior de Parque Tec para ver su relevancia y viabilidad.

Desarrollo Humano	Producto/Servicio	Dirección Estratégica	Mercado	Gestión
Espíritu emprendedor	Proveedores	Misión y visión	Proactividad comercial	Plan de negocios
Liderazgo	Manejo de Inventarios	Enfoque del negocio	Comunicación efectiva	Organización del negocio / estructura organizacional
Creatividad	Planificar la producción	Definir objetivos estratégicos	Orientación al cliente / servicio al cliente	Reclutamiento, selección y capacitación
Trabajo en equipo	Nivel tecnológico	Planeación estratégica	Desarrollo del producto	Evaluación y remuneración
Orientación al logro	Mantenimiento	Implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación	Gestión de ventas	Administración financiera
Tolerancia a la frustración	Innovación	Aspectos ambientales	Características del producto / servicio	Norma legal y tributaria
Buenas relaciones interpersonales	Calidad en procesos	Información para la innovación		Flujo de caja
	Documentación	Responsabilidad social		Gestión administrativa
	Precio / garantía / servicio	Obtención de financiamiento externo		Costos

Elaboración: Emilio Zevallos (2010)

PROFOREM, en su versión original buscaba desarrollar competencias y habilidades emprendedoras. Ahora simplemente es necesario ampliar el espectro de la palabra “emprendedor”, no solo en aspectos como la búsqueda permanente de oportunidades con una visión holística basada en su capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y orientación al logro. PROFOREM 2.0 también incorpora los conocimientos técnicos y de gestión necesarios para operar exitosamente la empresa.

De esta forma, además de la generación del cambio de actitud en cada emprendedor mediante el *coaching*, buscará impartir una serie de talleres y cursos de entrenamiento que permitan el desarrollo de competencias:

- En aspectos de desarrollo de recursos humanos

- En aspectos de gestión, finanzas, estrategia, mercadeo, etc.

Mediante esta formación -complementaria a la labor de *coaching*- se buscará establecer en cada emprendedor un Plan de Acción Personal-Empresarial (PAPE) en los ámbitos definidos. Esto supone que los cursos de entrenamiento no son solo actividades adicionales, sino que se encuentran conectadas con el *coaching* de forma que los nuevos conocimientos adquiridos se perfeccionen con la práctica dirigida por ellos que permitan fijar esos conocimientos.

Adicionalmente, el *coaching* seguirá trabajando en el desarrollo de **habilidades** fundamentalmente en los ámbitos humano y empresarial:

DESARROLLO HUMANO Y EMPRESARIAL
Iniciativa
Visionario / prospectivo
Innovador
Gestor
Trabajo en equipo
Promotor de redes
Líder organizacional
Captar la atención del entorno
Replicador
Líder local
Emprendedor social / RSE

La idea de desarrollar estas habilidades es que ellas sean transversales a todo el proceso emprendedor (siendo posible ir incrementando o reduciendo el número de las mismas), independientemente de la competencia que se esté desarrollando o la parte del proceso emprendedor donde se encuentre.

Lo anterior supone en la práctica la supresión de los llamados “niveles de madurez” debido a que muchos de ellos corresponden más al desarrollo de conocimientos técnicos, o son consecuencia de ellos, más que resultado de acciones puntuales en dichos ámbitos. En esa línea, tales niveles de madurez podrían pasar a ser los criterios de evaluación para ir de un nivel de desarrollo al siguiente en las nuevas competencias señaladas. Esto implicaría una revisión de las matrices de cada competencia para el establecimiento de nuevos criterios para el paso de un nivel a otro dentro de cada uno de estos procesos.

Además, la fortaleza de la propuesta se centra en la posibilidad de que el *coaching* para el desarrollo de habilidades también pueda reforzar los conocimientos técnicos adquiridos, ya que su presencia evita

que la formación termine con la conclusión del curso/capacitación; haciendo más bien que el seguimiento o evaluación del impacto sobre el emprendedor se mantenga en la medida que el *coach* trabaja con el emprendedor en los compromisos asociados al desarrollo de sus nuevas destrezas y a través del PAPE.

De esta forma, el Modelo Metodológico busca que el incremento en el nivel de competencias de cada participante se traduzca en un mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial.

Por ello se mantiene y refuerza el concepto de “entrenamiento en el aprendizaje” ya que la metodología propone un sistema de acciones para el desarrollo combinado de los conocimientos y las competencias habilidades para el aprendizaje empresarial. En PROFOREM 2.0 se siguen desarrollando habilidades, pero también conocimientos; de forma que mediante los ejercicios y el PAPE, se busca hacer un hábito de una conducta, así como una práctica de un conocimiento adquirido.

Los Procesos

Además de los cambios propuestos a nivel metodológico, los cuales deben ser sujetos a un proceso de reflexión, retroalimentación y desarrollo por parte del equipo de Parque Tec, es necesario trabajar más profundamente en las prácticas de la institución, en sistematizarlas, comunicarlas y hacerlas cumplir. Todo ello en aras de contar con un conjunto de reglas de cumplimiento obligatorio pero que también contribuyen a la transparencia y al “rayado de la cancha” necesario para todos los actores involucrados.

En esa línea se han identificado un conjunto de prácticas -si bien relevantes- muy poco sistematizadas. Parte fundamental del proceso de desarrollo emprendedor supone la documentación y sistematización de las experiencias. Adicionalmente se observa la necesidad de trabajar más en las relaciones contractuales, de forma que, por un lado, se transparentan totalmente las relaciones entre los incubados y Parque Tec y de otro lado, se establecen acciones para la activa promoción de su cumplimiento.

De otro lado, y como complemento al desarrollo metodológico, es necesario el desarrollo de nuevas herramientas, o al menos el contar con acceso a ellas por parte de los emprendedores. En la práctica, Parque Tec ha subcontratado la formación empresarial, lo cual puede seguir como una práctica, o puede desarrollar sus propias herramientas. Adicionalmente, es posible generar nuevas y creativas formas de establecer las convocatorias, de modo de hacer más proactiva la participación de los potenciales emprendedores y no solo un escucha pasivo del mensaje de Parque Tec. Por ejemplo, se podría sugerir la presencia de un espacio para que emprendedores potenciales puedan interactuar con el equipo de Parque Tec, señalando una experiencia emprendedora relevante (utilizando por ejemplo, el tiempo en que se demora un ascensor en subir 20 pisos), como forma de aprender a presentar una idea en poco tiempo y con alto impacto.

Finalmente, es necesario establecer explícitamente todos los procesos, y documentar toda la experiencia. Desarrollaremos todos estos aspectos a continuación.

En cuanto al **primer aspecto**, las relaciones contractuales, en la actualidad existen dos modelos de contrato de incubación; uno para los incubados llamados *intramuros* y otro para los *extramuros*. El primero es denominado “convenio de participación”. Este documento, si bien refleja el objetivo de la relación ente Parque Tec y los incubados, es engorroso en su redacción y por tanto de difícil comprensión. Adicionalmente, y como cuestión de forma, las tres primeras páginas del convenio establecen las obligaciones del incubado y solo la última sus beneficios. Por ello, a menos que se establezca una reunión exclusivamente para su análisis (y aún así sería ideal modificarlo), lo mejor sería hacer de él una herramienta mucho más clara y que establezca todas las reglas de juego en la relación entre Parque Tec y los incubados. Lo mismo en la participación extramuros. Adicionalmente, si el emprendedor extramuros seguramente cuenta con local propio, ¿para qué debe pagar por servicios que no va a utilizar? En ese sentido, es muy importante que los documentos legales sean totalmente claros y transparentes para las partes. Otro punto importante es la confidencialidad del uso de la información del incubado. Por el carácter innovador de los productos a desarrollar, es necesario que esta cláusula se maneje con toda la claridad del caso.

Una vez se establece la relación contractual con el incubado, es necesario que conozca perfectamente el funcionamiento de Parque Tec. Para ello existe el “Manual de Procedimientos de Parque Tec”, que presenta los procedimientos operativos y administrativos del programa. Este documento debe ser de conocimiento de todos los incubados y por tanto, debe ser parte de la necesaria inducción de los mismos a su llegada a Parque Tec.

Existe otro documento denominado “Carta Compromiso y Justificación para participar en el proyecto de Aseguramiento de la Calidad de Productos de software”. En él se establecen un conjunto de condiciones que buscan que los productos de software no se comercialicen si no han pasado por este mecanismo de aseguramiento de la calidad. En este punto, esta debería ser también una cláusula del contrato con los emprendedores (sean de desarrollo de software o no), de forma que existe un mecanismo institucional de control de calidad.

Adicionalmente, se recibió el formato de una “carta compromiso de solicitud de crédito”, la cual se encuentra asociada al documento “REGLAMENTO OPERATIVO FONDO DE FINANCIAMIENTO (FONDO DE RIESGO) del programa de Promoción de la Empresariedad Dinámica (BID/FOMIN). Este es otro documento que debe estar disponible para los emprendedores y conocido en su contenido y características. Toda esta información debe ser accesible a los emprendedores.

En cuanto al **segundo aspecto**, el desarrollo de herramientas, es necesario presentar las existentes, formalizar las necesidades de nuevas y establecer la secuencia de su uso. En el anexo se presentan todas ellas en secuencia. A continuación se presentan cada una de ellas desde el inicio de la relación entre Parque Tec y sus incubados:

1. Cuéntenos su proyecto – esta es la primera herramienta de contacto con Parque Tec. Es un cuestionario que busca conocer sobre el proyecto / producto / servicio objeto del emprendimiento
2. Ficha de evaluación del comité de expertos que escucha la presentación del emprendedor una

vez que su “Cuéntenos su proyecto” pasó al siguiente nivel.

3. Contrato incubación intramuros / extramuros – una vez que el emprendedor ha pasado por los filtros de ingreso, es el documento que establece las reglas de la interacción entre Parque Tec y el incubado.
4. Documentos varios que deben ser de conocimiento general:
 - a. Manual de procedimientos de Parque Tec
 - b. Reglamento del fondo de financiamiento
 - c. Carta Compromiso y Justificación para participar en el proyecto de Aseguramiento de la Calidad de Productos de software (debe existir una para productos / servicios que no involucren software)
 - d. Carta Compromiso de solicitud de crédito
 - e. Actas de reuniones – son reuniones semestrales en las cuales los incubados tratan asuntos de interés común y se establecen acuerdos y compromisos
 - f. Instrumento recolección información para la caracterización del servicio recibido en Parque Tec – evaluación.
5. Herramientas para el desarrollo de habilidades y competencias por parte de los incubados:
 - a. el diagnóstico de competencias disponibles
 - b. el análisis de 360º (Aplicación de Técnicas de Evaluación)
 - c. el análisis de Resultados y Preparación de Reportes
 - d. simulación de junta directiva (sin anexo)
 - e. *coaching* (sin anexo)
6. Herramientas de capacitación (en el anexo va el programa de los 5 cursos)
 - a. Elementos Básicos de Organización
 - b. Toma de Decisiones, Liderazgo y Manejo de Tiempo
 - c. Introducción a Planificación Estratégica (Planificación Orientada por Objetivos)
 - d. Contabilidad Básica de Gestión y Fundamentos de Administración Financiera
 - e. Mercadeo de Gestión y Servicio al Cliente
7. Desarrollo de plan de negocios
8. Otros documentos de interés
 - a. Autodiagnóstico – herramienta en Excel que permite diagnosticar cualidades emprendedoras
 - b. PROFOREM – explicación documental y en Power Point de las características del PROFOREM

- c. Competencias de desarrollo humano – cuales son las competencias que se busca desarrollar y los comportamientos a alcanzar
- d. Historias de desarrollo humano – pequeñas historias ilustrativas para ejemplificar conductas.

La mayor parte de estas herramientas se encuentra documentada y en formato electrónico. Sin embargo, existen otras que es necesario documentar en formatos estandarizados. En este punto, sería importante también el poder institucionalizar la recepción de los módulos de capacitación en aspectos básicos de la empresa; sea de manera presencial y/o virtual y con asesoría complementaria de un *coach*, que retroalimentaran y mediante la aplicación continua, generen de ese conocimiento una práctica.

Finalmente, el proceso de las **convocatorias**. Uno de los aspectos señalados es que si bien, las convocatorias cuentan con una importante presencia de potenciales candidatos, el número de “cuéntenos su proyecto” resultado de las mismas, puede caer como al 20% de los participantes iniciales de las conferencias. Esto refleja una realidad respecto del emprendimiento, pero también puede ser una oportunidad no solo para que los potenciales emprendedores tengan mayor participación en las convocatorias.

Una opción podría ser que el emprendedor potencial tenga la oportunidad de comentar su propuesta en 5 minutos. El(ella) puede hacer uso de medios electrónicos, video, música, presentaciones audiovisuales, teatro, etc., para que en esos breves minutos, puedan captar la atención del público respecto de su propuesta y a la vez empezar a mostrar sus habilidades a sus futuros evaluadores.

Así, las presentaciones introductorias sobre Parque Tec, sus servicios, las charlas de emprendedores activos, etc., pueden ser complementadas por estas presentaciones que darían más dinamismo a la propia actividad.

Otras herramientas propuestas son el invitar a empresarios para que cuenten su experiencia. No solo en las convocatorias, sino como una práctica de relacionamiento entre los incubados y empresarios en activo. Asimismo, invitar a los emprendedores a visitar empresas del mismo sector pero ya establecidas. Estas podrían ser útiles como contacto para el nuevo emprendedor o para que el empresario establecido incremente su red de proveedores.

En general, el modelo está en un buen momento para dar un salto hacia adelante. Pero es necesario pensar en acciones que generen valor al mismo. Por ejemplo, el desarrollar un diagnóstico rápido (tanto a nivel personal y luego del producto) que les permita analizar su situación actual y los factores de mejora. Sobre ello, ya existe una herramienta de autodiagnóstico (ver anexo) disponible. Ello además permitiría desarrollar las métricas relevantes para los emprendedores.

Otro aspecto básico es el desarrollo de las competencias que al momento no se han ejecutado (o se han dejado de llevar a cabo). El desarrollar cursos básicos de formación en gestión, contabilidad, recursos humanos. Esto de manera paralela y complementaria al *coaching*. La idea es que

mediante estas herramientas y el complemento del *coaching* los emprendedores puedan entender su “cadena de valor”. El complementar la formación en temas de gestión con el *coaching* debe darse a partir de asignarle tareas a los emprendedores y evaluar su grado de cumplimiento. Esto también ayuda a conocer más a los emprendedores y ver donde los recursos son más viables de generar retorno.

Otro punto sobre el tema es la importancia que una incubadora y potenciadora con alto componente tecnológico cuente con servicios de asesoría tecnológica (presencial o virtual). En ese punto, el tema de las redes y contactos puede ser crucial para contar con elementos de calidad en el tema y que generen diferenciación del Parque respecto de otras ofertas.

El saber cómo diseñar un plan de negocios / plan de vida / plan empresarial es vital en primer lugar para “graduarse” de la etapa de pre-incubación, para tener claridad acerca de su negocio, el mercado, la competencia, etc., y finalmente como herramienta para poder acceder a algún financiamiento externo. Luego vienen las asistencias técnicas específicas; fundamentalmente en temas asociados al producto.

Así, el proceso crece y ayuda a consolidar no solo las habilidades emprendedoras sino también el conocimiento técnico para hacer del emprendimiento una empresa exitosa.

Al final del día, debemos tratar de responder a la pregunta, ¿Qué le aporta Parque Tec a los incubados? ¿Qué es lo que ellos necesitan?

Una posible respuesta sería:

- Un diagnóstico (primero) personal / (luego) empresarial.
- El conocimiento de su cadena de valor:
 - A través de capacitación en competencias básicas; es decir, los 5 módulos de formación en gestión empresarial básica al menos una vez y antes de pasar a incubación (puede ser incluso virtual con un coach que les da monitoreo presencial).
- El *testing* para todo tipo de negocio, es decir, un mecanismo que pruebe el producto / servicio antes de sacarlo al mercado
- Asesoría legal, contable, tecnológica (cuando aplique),
- La interacción con otros emprendedores (sinergia, el 1+1=3) y también con empresarios establecidos (sea bajo la forma de charlas o de inmersión en sus empresas)
- *Coaching* de varias formas; mediante diálogos personales, las asambleas, presentaciones de los incubados ante el equipo de Parque Tec (o eventualmente ante los otros emprendedores), simulaciones, etc.

Finalmente, algo de estos servicios deberían cobrarse, estableciéndose de inicio en el contrato. Solo lo que se valora se paga. Además, cuando alguien ve los beneficios a los que va a tener acceso desde el inicio, también se motiva a trabajar más duramente por ellos.

Una propuesta de trabajo futuro

Muchos de los componentes desarrollados y propuestos pueden ordenarse en una secuencia de acciones. Esta secuencia responde a las observaciones hechas en el acápite de Metodología (pág. 62) que plantea repensar PROFOREM (hacia un PROFOREM 2.0) añadiendo a las habilidades de desarrollo humano, competencias técnico-administrativas en cada una de las etapas del proceso emprendedor.

Sin embargo, para que este planteamiento pueda ser adecuadamente comprendido (y eventualmente implementado), es necesario tomar en consideración dos aspectos centrales en la evolución de Parque Tec desde la construcción del PROFOREM y la implementación de los polígonos:

1. Parque Tec ha modificado su mercado meta, pasando de una incubadora de desarrollo de software a una potenciadora de empresas con una mayor amplitud hacia propuestas que no se basan en lo tecnológico,
2. La herramienta denominada polígonos de competitividad no ha sido desarrollada íntegramente en todas las áreas temáticas.

Ambos aspectos son altamente relevantes por varias razones: (i) el ampliar su mercado hace indispensable pensar en nuevas herramientas para satisfacer los requerimientos, no solo de los emprendimientos de carácter no-tecnológico, sino también de las unidades productivas ya instaladas y que requieren (con frecuencia) de acompañamiento en áreas puntuales (técnicas y/o de gestión); y (ii) la pertinencia (o no) de desarrollar los polígonos como se encuentran en este momento, modificar su ámbito y/o alcance o desecharlos por otras herramientas. Estos son dilemas que solo el equipo de Parque Tec puede resolver. Teniendo claras estas consideraciones, un posible rumbo de acción se plantea a continuación.

Considerando el modelo emprendedor presentado al inicio en sus tres componentes (fomento a la cultura emprendedora, gestación y consolidación del emprendimiento), como el asumido por Parque Tec, se presenta una nueva versión del PROFOREM. El denominado PROFOREM 2.0 mantiene las mismas premisas de original respecto del desarrollo de habilidades personales. Sin embargo busca tanto el desarrollo personal como el empresarial combinando el *coaching personal* con la capacitación empresarial en las áreas funcionales de una empresa.

Adicionalmente, integra una nueva versión de los polígonos (vista en la parte de metodología – pág. 62 y siguientes), orientada a un espectro más amplio de empresas y centrada tanto en el desarrollo

de habilidades como de competencias para optimizar los resultados en las áreas funcionales de la empresa (dirección estratégica, mercadeo y ventas, finanzas / contabilidad, recursos humanos, producción). De esta forma, los polígonos sirven como mecanismos de evaluación de los avances de los emprendedores basados tanto en sus habilidades y actitudes (desarrollo humano), como en sus competencias técnicas y de gestión.

La gran diferencia con la versión anterior de PROFOREM reside en que el *coaching* toma –desde el inicio- una nueva dimensión ya que no solo se define en función de las competencias personales, sino que también se orienta a fortalecer la gestión empresarial -a través del acompañamiento- y mediante capacitaciones y talleres especialmente diseñado para desarrollar / fortalecer las herramientas básicas de gestión. Es decir, el nuevo papel del *coach* es el de acompañar tanto el crecimiento personal del emprendedor, como asegurarse de que entiende y aplica los conocimientos recibidos en las capacitaciones y talleres. De esta forma, el *coach* es también un **tutor**.

Entendido este nuevo rol, se procede a explicar una posible senda de desarrollo desde que el emprendedor pasa por el “Cuéntenos su proyecto”; la necesaria reunión para explicar que es Parque Tec, la revisión de contrato (intra o extramuros), y haber establecido con claridad cuales son las reglas de participación en el parque.

Esta sería una secuencia de las acciones de Parque Tec, tanto en el tema de sensibilización (a lo externo), como en lo que se refiere a la formación humana – empresarial de los emprendedores:

Acciones Secuencia	Actividades	Objetivos
SENSIBILIZACIÓN GENERAL (una actividad permanente)	<ul style="list-style-type: none"> Charlas Talleres Participación en eventos 	Desarrollo de actividades formativas y motivacionales dirigidas, por ejemplo, a la comunidad universitaria / colegial para fomentar el espíritu emprendedor. Los objetivos de estas actividades son: (i) poner en la agenda pública el tema emprendedor, (ii) sensibilizar sobre el tema, (ii) identificar posibles emprendedores.
1. FOMENTO A LA CULTURA EMPRENDEDORA		
TRABAJO CON EMPRENDEDORES – PRE INCUBACIÓN		Enfatizar su conocimiento, actitudes y valores
Se inicia con un primer diagnóstico emprendedor que permite analizar sus áreas fuertes y débiles para iniciar el proceso de <i>coaching</i> y empezar a desarrollar competencias técnico – productivas en el negocio.		

<p>Desarrollo humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> (70%) • Talleres (30%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones, • Liderazgo • Trabajo colaborativo y delegación 	<p>Se trabajan las mismas competencias del polígono de competitividad inicial (espíritu emprendedor, liderazgo, creatividad, tolerancia a la frustración, etc.)</p> <p>Adicionalmente se desarrollan talleres orientados a la toma de decisiones, liderazgo, trabajo colaborativo, la delegación, etc. Estos talleres generan actividades que deben ser monitoreadas por el <i>coach</i>. Todo ello bajo el nuevo esquema de <i>coaching</i> y actividades de reforzamiento.</p>
<p>Dirección estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> (50%) • Talleres (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos básicos de la organización: • Introducción a la planificación estratégica, 	<p>Empezar a trabajar lo que es misión, la visión y los objetivos estratégicos, la planeación del negocio y su posterior seguimiento.</p>
<p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> (50%) • Talleres (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo de gestión y servicio al cliente: 	<p>la comprensión del sector, el análisis de su potencial y el segmento que su producto / servicio satisface. Complementada por la identificación de nicho de mercado, posibles estrategias de comercialización, etc.</p>
<p>Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> (50%) • Talleres (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la organización • Desarrollo de recursos humanos • Contabilidad básica de gestión y fundamentos de administración financiera: 	<p>Por el pequeño tamaño de las empresas que inicialmente entran al proceso, en este ámbito se sugiere que se integren en esta área: recursos humanos, finanzas/contabilidad. Se busca que conozcan los conceptos claves que le permitan entender: (i) la estructura organizacional, la selección y reclutamiento, la evaluación las remuneraciones, el desarrollo del personal; (ii) el marco normativo en el que se rige su negocio; y (iii) los aspectos contables esenciales en el manejo de la empresa, el manejo de los recursos (ingresos y costos), la administración de los posibles financiamientos, la facturación, los costos, la estructura financiera, etc.</p>
<p>Producto / servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> (50%) • Talleres (50%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento específico para su producto / servicio 	<p>El emprendedor se concentra en la creación de un prototipo para su idea de negocio. Reforzar los aspectos propiamente técnicos del bien o servicio en desarrollo, y como consecuencia del diálogo entre el <i>coach</i> especialista y el emprendedor. Atado con el componente de dirección estratégica en cuanto al componente “innovador” del producto / servicio.</p>

OTRAS ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Simulaciones de Junta directiva • Asambleas generales 	<p>Las simulaciones permiten al equipo de la empresa se enfrente a un grupo que cuestiona sus procedimientos, objetivos y herramientas, poniendo al emprendedor en una situación de toma de conciencia de aspectos que probablemente no ha considerado, errores de percepción, etc.; recibiendo retroalimentación del proyecto, sugerencias, recomendaciones, etc.</p> <p>Las asambleas permiten conocer mejor a los emprendedores y sus proyectos, establecer contactos entre ellos y potenciar sinergias al interior del Parque.</p>
<p align="center">EL EMPRENDEDOR DEBE FINALIZAR ESTA PARTE CON UN PRIMER BORRADOR DE PLAN DE NEGOCIOS Y UNA PRIMERA CARTERA DE CLIENTES</p>		
<p>2. GESTACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO</p>		
TRABAJO CON EMPRENDEDORES – INCUBACIÓN		Desarrollo de habilidades de gestión y técnicas del nuevo negocio / acompañamiento en los primeros momentos críticos del negocio.
<p>Se inicia con un diagnóstico de competencias disponibles (IPV); el cual permite analizar sus habilidades para la venta. Al mismo tiempo, se trabaja con el análisis de 360º (aplicación de técnicas de evaluación), que permite analizar el grado de liderazgo y trabajo colaborativo del emprendedor. Con estas herramientas se establece un perfil específico en estos dos ámbitos para reforzarlos en la etapa de incubación.</p>		
Desarrollo Humano (Capacitación en Gestión Empresarial)	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de negociación 	<p>Consolidar habilidades y establecer mecanismos para fortalecimiento permanente (lo que COVEY denomina, afilar la sierra)</p> <p>Todas las iniciativas de capacitación y formación en temas relevantes para el fortalecimiento de la gestión empresarial.</p>
Dirección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Gestión ambiental • Responsabilidad social empresarial • Aspectos específicos concertados entre emprendedor y <i>coach</i> 	<p>Se plantea desde el inicio de la empresa y se institucionaliza cuando el negocio se encuentra ya consolidado y requiere de innovaciones (organizacionales, de productos, canales de distribución, etc.), para seguir a la vanguardia en el mercado.</p> <p>En este ámbito es factible incorporar temas como la innovación, la estrategia de gestión ambiental o lo relacionado a la responsabilidad social empresarial. Lo anterior debido a que son parte de una estrategia de posicionamiento de la empresa en su mercado</p>

Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo de gestión y servicio al cliente II • Aspectos específicos concertados entre emprendedor y <i>coach</i> 	<p>Profundización en la comprensión del sector y subsectores (nichos), el análisis en profundidad de su segmento de mercado.</p> <p>Estrategias de penetración en mercados, aspectos de calidad Copn miras a la internacionalización.</p>
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos específicos concertados entre emprendedor y <i>coach</i> • Desarrollo de recursos humanos II • Contabilidad básica de gestión y fundamentos de administración financiera II • Asesoría legal, financiera específica 	<p>Constitución legal la sociedad, registra su propiedad intelectual y recibe apoyo y fortalecimiento en la gestión de su emprendimiento.</p>
Producto / servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos específicos concertados entre emprendedor y <i>coach</i> • Asesoría técnica especializada para el desarrollo de producto /servicio 	<p>El emprendedor tiene su “prototipo” terminado.</p>
OTRAS ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Simulaciones de Junta directiva • Asambleas generales 	<p>Las simulaciones permiten al equipo de la empresa se enfrente a un grupo que cuestiona sus procedimientos, objetivos y herramientas, poniendo al emprendedor en una situación de toma de conciencia de aspectos que probablemente no ha considerado, errores de percepción, etc.; recibiendo retroalimentación del proyecto, sugerencias, recomendaciones, etc.</p> <p>Las asambleas permiten conocer mejor a los emprendedores y sus proyectos, establecer contactos entre ellos y potenciar sinergias al interior del Parque.</p>
EL EMPRENDEDOR DEBE FINALIZAR ESTA PARTE CON UN PRIMER BORRADOR DE PLAN DE NEGOCIOS		
3. CONSOLIDACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO		
TRABAJO CON EMPRENDEDORES ESTABLECIDOS – ACELERACIÓN		Fortalecimiento de proyectos consolidados

Aceleración y Cursos de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Acciones a medida del empresario: <ul style="list-style-type: none"> Técnico - productivos 	El emprendedor ha fortalecido una estructura operativa básica, fortalece sus capacidades gerenciales, posiciona fuertemente su producto, su marca y su empresa; potencia sus esfuerzos a través de redes y alianzas estratégicas y logra un buen posicionamiento a nivel local y nacional.
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> Talleres especializados : <ul style="list-style-type: none"> Normas de calidad Requisitos de exportación 	Concentra su gestión en la exportación y globalización de sus productos.
OTRAS ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> Simulaciones de Junta directiva Asambleas generales 	<p>Las simulaciones permiten al equipo de la empresa se enfrente a un grupo que cuestiona sus procedimientos, objetivos y herramientas, poniendo al emprendedor en una situación de toma de conciencia de aspectos que probablemente no ha considerado, errores de percepción, etc.; recibiendo retroalimentación del proyecto, sugerencias, recomendaciones, etc.</p> <p>Las asambleas permiten conocer mejor a los emprendedores y sus proyectos, establecer contactos entre ellos y potenciar sinergias al interior del Parque.</p>
<p align="center">EL EMPRENDEDOR DEBE FINALIZAR ESTA PARTE YA FUERA DE PARQUETEC</p> <p align="center">(es posible que haya empezado esta etapa fuera de Parque Tec como extramuros)</p> <p align="center">EXPORTANDO AL MENOS AL MERCADO CENTROAMERICANO</p>		

Elaboración: Emilio Zevallos (2010)

En ese sentido, la propuesta mantiene 5 competencias indispensables a desarrollar a lo largo del modelo con algunas modificaciones. Ellas son: (i) desarrollo humano, (ii) dirección estratégica, (iii) mercado, (iv) gestión y (v) producto/servicio. El planteamiento supone que mediante la secuencia de acciones anteriormente señalada se debe evaluar (mediante los polígonos para estas 5 áreas de competencias) el haber desarrollado las acciones siguientes:

Desarrollo Humano	Producto/Servicio	Dirección Estratégica	Mercado	Gestión
Espíritu emprendedor	Proveedores	Misión y visión	Proactividad comercial	Plan de negocios
Liderazgo	Manejo de Inventarios	Enfoque del negocio	Comunicación efectiva	Organización del negocio / estructura organizacional
Creatividad	Planificar la producción	Definir objetivos estratégicos	Orientación al cliente / servicio al cliente	Reclutamiento, selección y capacitación
Trabajo en equipo	Nivel tecnológico	Planeación estratégica	Desarrollo del producto	Evaluación y remuneración
Orientación al logro	Mantenimiento	Implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación	Gestión de ventas	Administración financiera
Tolerancia a la frustración	Innovación	Aspectos ambientales	Características del producto / servicio	Norma legal y tributaria
Buenas relaciones interpersonales	Calidad en procesos	Información para la innovación		Flujo de caja
	Documentación	Responsabilidad social		Gestión administrativa
	Precio / garantía / servicio	Obtención de financiamiento externo		Costos

Elaboración: Emilio Zevallos (2010)

Es el equipo de Parque Tec quienes deben señalar cuales son las acciones que deben evaluarse en cada etapa, en función de sus propios objetivos y modelo de negocio.

De esta forma, además de la generación del cambio de actitud en cada emprendedor mediante el *coaching*, buscará impartir una serie de talleres y cursos de entrenamiento que permitan el desarrollo de competencias:

- En aspectos de desarrollo de recursos humanos
- En aspectos de gestión, finanzas, estrategia, mercadeo, etc.

Mediante esta formación -complementaria a la labor de *coaching*- se buscará establecer en cada emprendedor un Plan de Acción Personal-Empresarial (PAPE) en los ámbitos definidos. Esto supone que los cursos de entrenamiento no son solo actividades adicionales, sino que se encuentran conectadas con el *coaching* de forma que los nuevos conocimientos adquiridos se perfeccionen con la práctica dirigida por ellos que permitan fijar esos conocimientos en actividades orientadas a su empresa.

Sin embargo, es claro que esta es simplemente una propuesta y que será el equipo de Parque Tec quien de su propia reflexión interna y su experiencia con emprendedores deberá señalar cual es el camino y las mejores herramientas para cumplir de la mejor manera con las expectativas de sus clientes.

CONCLUSIONES

Desde una perspectiva metodológica, Parque Tec ha sido el pionero en la sensibilización respecto de la importancia del desarrollo del emprendedurismo en Costa Rica y otros países de la región centroamericana. Para ello, ha desarrollado un modelo de incubación y aceleración empresarial donde -a diferencia de la perspectiva tradicional-, el individuo es el eje de ese proceso.

En esa línea, el PROFOREM ha resultado una herramienta eficaz para promover esa perspectiva del proceso emprendedor. Sin embargo, es necesario avanzar más en este proceso, sistematizar lo existente (una de las razones de este documento), y desarrollar nuevas herramientas que permitan una mayor efectividad en el proceso de *coaching* empresarial.

Además, se ha observado que los polígonos de competitividad han sido de gran utilidad como mecanismos de contraste de la realidad de los emprendedores frente a las competencias deseadas. Reconociendo que el emprendedor, además de sus propias habilidades, actitudes y valores (los cuales deben ser fortalecidos y retroalimentados permanentemente), debe incorporar a su gestión conocimientos básicos de las diferentes áreas de la empresa (recursos humanos, gestión y administración, mercadeo y ventas, producción / operaciones, finanzas), fortaleciendo el modelo desde esa perspectiva.

En la actualidad, ya el emprendedor se beneficia por medio del *coaching*, de herramientas que permiten mejorar sus competencias en el ámbito de los recursos humanos. Asimismo, en las actividades asociadas a mercadeo encontramos ya algunas competencias en proceso de incorporación. Por ello es necesario además establecer propuestas de mejora tanto en el ámbito metodológico como en el de los procesos.

A manera de síntesis, se busca que el modelo amplíe su horizonte no solo a las competencias personales sino también a las habilidades técnico-administrativas. Para ello, se propone:

- Desarrollar un primer diagnóstico de habilidades emprendedoras (ya existente, y que permita ubicar –en general- al emprendedor en su situación)
- Establecer una clasificación basada en el diagnóstico
- Iniciar un proceso de *coaching* personal
- Complementarlo con uno de *coaching* empresarial (depende del nivel de desarrollo identificado en el diagnóstico)

- formación básica (con los 5 módulos de capacitación ya desarrollados)
- formación intermedia / avanzada en gestión:
 - gestión empresarial
 - recursos humanos
 - mercado e innovación
 - tecnología
- formación avanzada en el producto / servicio en desarrollo

Para ello se proponen algunos cambios en el PROFOREM así como en los polígonos de competitividad de forma tal que el primero amplíe sus horizontes a la capacitación y el segundo apunte a las competencias verdaderamente relevantes para el emprendedor y considere que existen elementos de habilidades transversales necesarios para la implementación de cualquier tipo de negocio. En esa línea, las herramientas a desarrollar deben enfocarse en estas competencias, que también han sido expresamente solicitadas por los emprendedores.

Asimismo es necesario documentar más e institucionalizar más, no solo lo existente sino la interacción entre *coaches* e incubados. Lo anterior no es solo una observación individual, los propios incubados han señalado algunos de estos puntos como se ve a continuación (incluyendo otros puntos de mejora).

- *Capacitación en aspectos muy específicos de los productos.*
- *Las reuniones se manejan de forma esporádica y con horario poco estructurado.*
- *Las RELACIONES es una de sus grandes fortalezas, pero que no siempre se ponen a disposición de los emprendedores.*
- *Mejorar infraestructura.*
- *Falta capital de riesgo.*
- *Parque Tec no promociona más a los emprendedores incubados.*

Lo anterior necesariamente implica un giro hacia una mayor profesionalización de los servicios de Parque Tec. En ese sentido, la experiencia es lo suficientemente madura como para dar el paso y explorar una nueva y mejorada perspectiva de desarrollo.

Parque Tec ha abierto camino en el tema emprendedor en Centroamérica. En la actualidad, el tema ya empieza a sonar entre los tomadores de decisión y el mundo empresarial, académico y la sociedad civil. Por ello, el camino recorrido está *ad portas* de dar sus frutos.

BIBLIOGRAFÍA

Amoros y otros (2008). Gem Reporte Nacional de Chile 2007. Universidad del Desarrollo, Santiago.

CERNE (2009). Termo de Referencia. Brasília DF. Versao para distribucao no XIX Seminario Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas.

COSUDE / CONDESAN (1999). Sistematización de cinco experiencias de desarrollo y manejo de recursos naturales en Cajamarca, Perú. Lima.

Covey, S. R. (1999). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Paidós, Madrid.

Fiates, J. Rogerio de Souza, A. y otros (2008). Modelo de Aceleracao do Desenvolvimento de Empresas de Base Tecnológica: da Geracao da Idéia à Consolidacao do Negocio. En LOCUS CIENTIFICO, Vol. 02, no. 02, pp.54-62.

Kantis, H. (2005). Diagnóstico del Contexto Emprendedor en El Salvador. CONEMYPE. San Salvador.

Kantis, H. (2003). DESARROLLO EMPRENDEDOR, América Latina y la experiencia internacional. BID-Fundes. Washington.

Klapper , Leora y otros (2004). Entry Regulation as a Barrier to Entrepreneurship. World Bank Working Paper, Washington.

Lebendiker, M. y otros (2009). DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDEDURISMO EN CENTROAMÉRICA, INFORME FINAL. Asociación incubadora Parque Tec, BCIE-KfW, San José.

Llisterri, Juan y otros (2006). Is Youth Entrepreneurship a Necessity or an Opportunity? A First Exploration of Household and New Enterprise Surveys in Latin America. IADB, Sustainable Development Department, Technical Papers Series, Washington.

Loossens, Rudi (2008). Innovación, Empresarialidad y Capital Intelectual en Pymes de Alto Crecimiento. Estudio realizado sobre pymes de alto crecimiento en Brasil, Chile y México. FOMIN – División de Ciencia y Tecnología, BID. Washington D.C.

MEIC (2006). Política Pyme Costa Rica2006-2010. Digepyme.

Universidad del Desarrollo (2006). GEM. Reporte Nacional de Chile 2005

Zevallos, Emilio (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina.

Fundes Internacional, San José.

Sitios Web:

Portal de CEPVI: <http://www.cepvi.com/EjemploIPV.htm> (ejemplo de Índice de Personalidad para Vendedores - IPV)

Portal de Emprendetec: <http://www.emprendetec.com>

Portal del GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Principal: <http://www.gemconsrtium.org>

Portal de la National Foundation for Teaching Entrepreneurship (NFTE): <http://www.nfte.com/>

Portal de PARQUE TEC ;

Principal: <http://www.parquetec.org/>

<http://www.parquetec.org/es/inicie-su-propia-empresa/eres-emprendedor-/autodiagnostico.html>

<http://www.parquetec.org/es/inicie-su-propia-empresa/perfil-emprendedor/las-diez-virtudes-del-emprendedor-ex-2.html>

<http://www.parquetec.org/es/zona-e/acerca-de/diagnostico-integral-del-emprendimiento.html>

Portal del TEC de Monterrey – CEPRODE Centro de Promoción y Desarrollo del Espíritu Emprendedor
http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/migration/ITESMv22/Tecnol_gico+de+Monterrey/Emprendimiento/

ANEXOS, LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Los documentos que se presentan se encuentra tanto en formato Word, como Excel, Power Point e incluso PDF por lo que se listan en esta parte y van empaquetado en un archivo aparte.

1. Ficha de “cuéntenos su proyecto”
2. Ficha de evaluación “comité de expertos”
3. Contrato de incubación intramuros
4. Convenio de incubación extramuros
5. Manual de procedimientos de Parque Tec
6. Reglamento operativo de fondo de financiamiento (fondo de riesgo)
7. Carta compromiso - aseguramiento de la calidad
8. Carta compromiso – solicitud de crédito
9. Actas de reuniones
10. Instrumento de recolección de información – evaluación
11. Diagnóstico de competencias disponibles
12. Análisis de 360º
13. Análisis de Resultados y Preparación de Reportes
14. Herramientas de capacitación (programa de 5 módulos de capacitación)
 - a. Elementos Básicos de Organización
 - b. Toma de Decisiones, Liderazgo y Manejo de Tiempo
 - c. Introducción a Planificación Estratégica (Planificación Orientada por Objetivos)
 - d. Contabilidad Básica de Gestión y Fundamentos de Administración Financiera
 - e. Mercadeo de Gestión y Servicio al Cliente
14. Autodiagnóstico – herramienta en Excel que permite diagnosticar cualidades emprendedoras
15. PROFOREM – explicación documental y en Power Point de las características del PROFOREM
16. Competencias de desarrollo humano – cuales son las competencias que se busca desarrollar y los comportamientos a alcanzar
17. Historias de desarrollo humano – pequeñas historias ilustrativas para ejemplificar conductas